

# الفصل الثامن



التنظيم:  
المجتمعات في خضم العمل



# التنظيم المجتمعات في خضم العمل

سنفحص هذا الأسبوع موضوع المجتمعات في خضم العمل – المنظمات التي نقوم من خلالها بحشد الموارد لتحقيق مصالح مشتركة، ناقشنا في الأسبوع الماضي كيف يمكن نسج التكتيكات العلائقية والتفسيرية والعملية بشكل استراتيجي وخفيزي مع بعضها البعض على شكل حملات، وسنفحص في هذا الأسبوع كيف يمكن لنا أن نهيكل المنظمات – صياغة علاقاتنا، مناهجنا في التفسير، وروتينا في العمل- لجعل التعاون الفعال والدائم ممكنا.

تقوم المنظمات بأمر ثلاثة: جتمع، تتصرف، وختفل. ومع أن مفهوم التنظيم بسيط، إلا أن عمل منظمة التغيير الاجتماعي ليس بالأمر السهل، تنطوي المنظمات، كونها مبادرات جماعية تعبر عن غايات فردية ومشاركة، على توترات أو معضلات متجذرة في ماهيتها، لا يمكن لنا أن نقضي على هذا التوتر، ولا يجب أن نحاول ذلك لأنه مصدرحيوي للطاقة والتجدد، علينا بالأحرى أن نتعلم كيف نديرها، والخطوة الأولى في ذلك هي الإقرار بوجود هذا التوتر، سوف نركز في هذا الفصل على أربعة مصادر للتوتر في المنظمات المرتكزة على العضوية: الإدماج مقابل الإقصاء، الاستقرار مقابل التغيير الوحدة مقابل التنوع، والجزء مقابل الكل.

## الإدماج مقابل الإقصاء

### ترسيم حدود المنظمة

من في "المجموعة" ومن "خرج منها"؟ من يقرر من يكون "داخل" ومن يكون "خارج" المجموعة؟ ولأن في كل إدماج إقصاء، حالما نعرف من "نحن" الذين يشكلون مجموعتنا، نكون قد عرفنا من "هم" الموجودون خارج حدود مجموعتنا، وبينما قد يكون هذا مفيدا من حيث قدرتنا على التعاون، إلا أنه ومن جهة أخرى لا يوجد مجتمع- أو حتى زواج أو عائلة أو أي نوع من المنظومة المجتمعية- دون حدود، بالتالي، لا يكمن السؤال فيما إذا كنا سنرسم حدود المنظمة، بل كيف تعطي هذه الحدود هوية لها – هوية يتشارك فيها كل أعضائها.

ومع أن هاكمان ينشير في الاقتباس التالي من مقابله "قيادة الفرق" إلى المجموعات الصغيرة، إلا أنه يقول في هذا السياق:

على أعضاء الفريق أن يعرفوا من هم لكي يعملوا سويا بشكل فعال، إذ من المؤكد أن يواجه الأعضاء صعوبات إذا كان هناك لبس

كبير بخصوص من هم أعضاء الفريق لدرجة أنهم لا يستطيعون فعلا أن يفرقوا بين الأشخاص الذين يتشاركون في المسؤولية والمساءلة عن الناج النهائي وبين أولئك الذين يقدمون المساعدة بطرق مختلفة ولكنهم ليسوا أعضاء فعليين في الفريق.

إن المجتمع الذي نستطيع الدخول إليه متى أردنا (متى كان مناسباً بالنسبة لنا، حين يقوم بما نريده منه) ونغادره متى نريد (حين يناسبنا ذلك، حين نخلف معه) هو مجتمع حقوق دون واجبات، ولكن، ومن دون واجبات، لا يمكن أن يصبح مجتمعا، تعطينا الواجبات مصلحة في نجاح المجتمع، حتى حين يكون الوضع صعبا أو نخلف معه، وبوجود المجتمعات دون واجبات – أو التزامات – لا يمكن أن يولد رأس مال مجتمعي لأننا لن نعرف أبدا ماهية رأس المال هذا وم يتكون، يدخل المستهلكون السوق بإرادتهم، ويختارون ما يريدون، ومن ثم يغادرون، أما القاعدة الجماهيرية فهي مسؤولة عن آليات الحكم في مجتمعها، وقبول الواجبات يؤهل الشخص للحصول على صوت مؤثر داخل المجتمع.

إضافة إلى ذلك، من الضروري أن تلتزم المجموعات بحدود مجتمعها لكي يتم بناء الثقة ما بين أعضاء المجموعة، كما وصف ذلك سميث وبيبرغ:

لكي تقوم مجموعة بتطوير علاقاتها الداخلية الحيوية كي تصبح كيانا يستحق الثقة، نحتاج إلى ثقة أعضائها وضمانات بأنهم سوف يساندوا المجموعة في السراء والضراء، تتمثل إشكالية الثقة في أحجية الدائرة التي تعتمد على نفسها كي تدور: فلكي تنمو الثقة في المجموعة على الأعضاء أن يثقوا بالمجموعة وعلى المجموعة أن تثق بأعضائها، لأننا لا نبني الثقة إلا من خلال الثقة.

ومن دون أن نعرف من هم أعضاء المجموعة، فإنه سيصبح من الصعب وضع دائرة الثقة – والتي يصعب البدء بها، حتى بوجود حدود واضحة للمنظمة – في حالة دوران.

يتطلب بناء المنظمة أيضا وضع أعراف للعمل، ومع أن الأعراف تتطور بشكل تلقائي بعض النظر عما إذا قمنا بصياغتها بشكل واضح، إلا أنه من الأفضل أن يتم صياغتها بوضوح، وكما يقول هاكمان، علينا أن نوضح الأعراف لكي نغالب الأطباع البشرية التي تقود إلى عمل غير منتج في المنظمة:

يتمثل الطبع الأول في ميلنا للتفاعل مع كل ما يجذب انتباهنا ويتطلب استجابة منا، بدلا من فحص المحيط بحثا عن المشاكل والفرص الأقل وضوحا والتي تتطلب أعمالا غير اعتيادية، ويتمثل الطبع البشري الثاني في ميلنا التلقائي إلى التألف مع الآخرين، أن نسعى للحصول على قبول أعضاء الفريق ونجنب رفضهم لنا، أن نحافظ على أقل مستوى ممكن من الاضطراب والقلق.

وحالما تقوم المجموعة بوضع أعرافها لمقاربة عملها بشكل فاعل ونشط، وتتفق على "أقصى الحدود للتصرفات المقبولة"، يصبح بمقدورها أن تغالب بشكل فعال هذه الميول.

## التغيير مقابل الاستمرارية

### الحفاظ على الاهتمام بالتغيير

إن كان الهدف من حملة التنظيم المجتمعي إحداث تغيير مستدام، ألا يقودنا ذلك إلى معضلة؟ ألا نقوم بخلق هيكل يخلق الاستدامة في نفس الوقت الذي نتحدها لخلق التغيير؟

بينما تتطور المؤسسة المعتمدة على العضوية وتحقق النجاح، من الأرجح أن تنمو في أعدادها وتتسع في نطاقها الجغرافي وتحصل على المزيد من الموارد وتشارك في مهمات أكثر تعقيدا، وحاوّل أن نحافظ على دروس أكثر من الماضي، وتسعى لتوسيع آفاق عملها في المستقبل، يتطلب وييسر هذا التطور في نفس الوقت مزيدا من التعقيد في هياكل السلطة، وروتينا في الممارسة، وضبطا للموارد، وحتاج عملية إدارة المنظمة بحد ذاتها إلى المزيد من ونوع مختلف من الالتزام من حيث الموارد والطاقة والقيادة.

يحتاج إطلاق منظمة ما الى التزام بالموارد والطاقة والقيادة في نفس الوقت، إلا أنها تستخدم بطرق مرتبطة بغايات المنظمة – خاصة إذا كانت خبرة المنظمة بحد ذاتها إحييهذه الغايات (يتحقق هدف الكنيسة على سبيل المثال بشكل كبير من خلال نشاطها التنظيمي الرئيسي، العبادة المشتركة)، وكلما تم تكريس مزيد من الموارد للمنظمة بحد ذاتها، كلما أصبح من السهل الخلط بين أهداف المنظمة والمنظمة نفسها كهدف، وهذا يسبب إشكالية خاصة لأن عمل المنظمة يزداد تخصصا كلما نمت وكبرت ويحتاج إلى مزيد من الوقت المكرس من موظفين منتخبين أو معينين، ويبدأ هؤلاء الموظفون بالتنافس من أجل الموارد المؤسساتية ويمكن لهم أن يستخدموا سيطرتهم على الموارد لعزل المنظمة عن المساءلة من قبل أعضائها.

إضافة إلى ذلك، يتدخل نوع من "الألفة الاختيارية" في ارتباط هذا التوتر المؤسساتاتي بصراعنا الشعورية بخصوص الاستقرار والتغيير، فمن جهة، قد يشدنا فضولنا وإحساسنا بالمغامرة والرغبة بالتعلم إلى الابتكار بينما، ومن الجهة أخرى، قد تسبب لنا حاجتنا للاستقرار والقدرة على توقع ما سيحدث والمهارة خوفا من الابتكار، ومع أن أغلبنا يختبر النوعين من الشد والجذب، إلا أن البعض مشدود أكثر لما هو مبتكر وتجريبي، والبعض الآخر لما هو متوقع ومبتوت، وبما أن الأشخاص بنفس التوجه يلتقون في أقسام مختلفة من المنظمة أكثر من غيرها، فقد يخلق ذلك فرصة للتوليف البتء أو التفتت المؤسسي، وتزداد حدة هذا التحدي في المؤسسات التي تعتمد على العضوية لأن نجاحهم في توسيع قاعدة عضويتهم يخلق قاعدة جماهيرية تميل أكثر لمقاومة الاستثمار في الموارد المؤسساتية لمزيد من النمو، وما يقاوم الأمر أن السيطرة على الموارد المؤسساتية تقع بشكل طبيعي بين أيدي أولئك الذين يسعون لاستقرار المنظمة أكثر من أولئك الذين يسعون لتوسيعها – أي بكلمات أخرى، بين أيدي الأساقفة وليس المبشرين، وبسبب هذه الآلية من الأهمية يمكن استدخال آليات مساءلة قوية منذ البداية على المستوى الفردي والمؤسساتي.

## الوحدة مقابل التنوع

### الإبداع المؤسسي

تشكل الوحدة مصدرا لقوة المؤسسة المبنية على أساس العضوية لأنها، ومن خلال الربط ما بين مكوناتها، تتمكن من الحصول على الموارد التي ستستخدمها، من جهة أخرى، يكون التنوع في العادة هو المورد الأكثر أهمية لإبداع المؤسسة ومحاسبتها وقدرتها على التعلم، وكما تعلم علماء الاجتماع النفسي، كلما زاد جنانس المجموعة، كلما حسنت قدرتها على "الصعود نحو القمة"، إما كلما زاد تنوع المجموعة كلما حسنت قراراتها بخصوص فيما إذا كانت "ستصعد إلى القمة" أم لا، بكلمات أخرى، يمكن أن يرتبط الاختلاف بقرارات أفضل ولكن بأداء أقل، وبالمقابل يرتبط الإجماع بأداء أفضل وقرارات أقل جودة.

ويقول هاكمان أن "تكوين الفريق الجيد يوازن ما بين وجود أعضاء متشابهين من جهة ومختلفين من جهة أخرى"، وقد يكون هذا المفهوم بسيطا لكنه ليس بالسهل، فنحن عادة ما نختار لأنفسنا مجموعات تتكون من أشخاص يشبهوننا، أي نسعى للتجانس، وغالبا

ما تختبر المجموعات المتنوعة وغير المتجانسة في بداياتها بعض الصعوبات بينما يصارع الأعضاء ليفهموا كيف يمكن لهم أن يعملوا مع بعضهم البعض (ومن المؤكد أن الصراعات الشخصية لا تساعد على تحسين الأداء)، ولكن إذا تمكن الأعضاء من تخطي الصعوبات الأولية، من الأرجح أن يخرجوا بمنجات أكثر إبداعية أكثر من تلك التي تولدها المجموعات الأكثر تجانسا التي يتسم التواصل فيها بالسلاسة من البداية حتى النهاية.

ويمكن للمبالغة في الوحدة أن يخنق المنظمة من خلال قتل قدرتها على الاستجابة لقاعدتها الجماهيرية ولقدرتها على التجدد، وإذا انقسمت المؤسسة إلى كتل وأحزاب يرى كل منها مصالحته على أنها مصلحة الكل، فإنها تفقد قدرتها على تمييز المصالح المشتركة التي جعل من التضافر ممكنا، هذاعدا عن القدرة على ترجمة هذه المصالح إلى حشد الموارد واستخدامها بشكل فعال، ومع أن الاختلاف ضروري لعمليات اتخاذ القرار، فإن الاختلاف بحد ذاته يمكن أن يكون سببا للتقسيم ويقود إلى البحث عن كبش الفداء داخل المنظمة.

قد نحتاج مجموعة ما لسماع بعض الملاحظات السلبية بخصوص صيرورتها لكي تتعلم وتنمو، إلا أن مثل هذه الملاحظات قد تبدو وكأنها تهجم على أعراف المجموعة... ويتم التعامل مع هذه الرسالة على أنها شنوذ عن القاعدة مما يساعد على تقوية هذه الأعراف، أو ككبش فداء مما يوفر نوعا من التفريغ النفسي الداخلي الذي يمكن المجموعة من البقاء كما هي دون تغيير، المشكلة هي أن المجموعة قد تقرر أن لا تستمع لما هي بحاجة للاستماع إليه، وبدلا من ذلك تختار رفض الرسائل لكي لا تضطر للتعامل مع الرسالة، وتعامل هذه الشواغل على أنها "تنتمي" للشخص الذي يعبر عنها بدلا من فهمها على أنها جزء لا يتجزأ من المجموعة بحد ذاتها.

يكمن التحدي إذا في تصميم منظمة تكون فيها المصالح والموارد متركزة بما يكفي لضمان العمل الفعال ومتشعبة بما يكفي لضمان القدرة على التغيير.

## الجزء مقابل الكل

### الهدف الوطني، العمل المحلي

افترضنا في حديثنا حتى الآن بأن المؤسسات تتشكل من كيان مؤسسي واحد، ومع أن المجموعات التي تعمل على المستوى المحلي بشكل خالص تعمل وفقا لكيانات فردية، إلا أن أغلب المؤسسات المبنية على أساس العضوية تجمّع ما بين الوحدات المحلية وهياكل أوسع، أحيانا في مستويات ثلاثة، بشكل الحادي يجسر المسافة ما بين المحلي والإقليمي والوطني وفي بعض الحالات عبر الوطني، ومع أنه درجت العادة على أن المحلي هو الديمقراطي والوطني هو المتفاعل، وأن حكم الأقلية يفترض غياب التفاعل، إلا أننا غالبا ما نجد أن المحلي هو الذي يتحول إلى حكم للأقلية ويكون بعيدا عن التفاعل مع القضايا الهامة.

يقول عالم السياسة شانتشنايدر وفي معرض كتابته عن الصراع السياسي بأن توسيع قاعدة المشاركة من خلال الربط بين المجموعات المحلية هي طريقة لتجميع القوة التي نحتاجها لتحقيق الأهداف المؤسساتية (جميع الموارد، خلق قاعدة استراتيجية أوسع). إضافة إلى ذلك، فإن ذلك ييسر المساءلة – أمام القاعدة الجماهيرية وفيما يتعلق بالأهداف الأوسع التي ينظم الشخص نفسه من أجل تحقيقها، ويضيف شانتشنايدر بأن النخبة حاول أن جعل الصراع محليا، بينما يحاول المتوردون أن يوسعوا من نطاق الصراع – لكي يصلوا إلى مزيد من الخلفاء، وموارد متنوعة، ومرقبين أكثر يمكن لهم أن يحشدوا دعمهم،

يمكن للمؤسسات الاتحادية أن تخلق مساحات ضمن النخب المحلية لوضعها أمام مسؤولياتها.

ولم تبدأ هذه الفكرة مع شاتشنايدر بالطبع. بل عبر عنها جيمس ماديسون في الورقة الفيدرالية رقم ١٠ حين قال بأن الديمقراطية الكبيرة أفضل من الديمقراطيات الصغيرة لأن الأولى تجعل من الأصعب على حزب واحد أن يحكم السيطرة ويحول "المصالح المشتركة" إلى مصالح حزبية. يبدو أننا نسينا هذه الفكرة بتركيزنا مؤخرا على مزايا الديمقراطية المباشرة أكثر من الديمقراطية التمثيلية.

كلما زادت خصوصية السيطرة المحلية كلما أصبحت عرضة أكثر للتحول إلى حكم القلة من القاعدة وليس من القمة. ولا يضع هذا حدا للعملية الديمقراطية حيث يجب أن تتجذّر فحسب. بل يساهم في تفتيت الموارد المؤسساتاتية كلما أصبحت كل مجموعة محلية "حزبا" ينظر إلى مصالحه الخاصة على أنها هي مصالح الكل. وفي المنظمات من هذا النوع، ينحصر "الكل" في القاسم المشترك الأدنى فيصبح أقل من مجموع أجزائه بدلا من أكثر.

وهناك مقولة أخرى مرتبطة بالطرق التي يفهم فيها أعضاء المنظمات مصالحتهم، إذ لكل منا مستويات متعددة من المصالح. فعلى سبيل المثال، سيفهم النجار العامل في شركة بناء جارية في سان فرانسيسكو والذي ينتمي إلى منظمة محلية، مصلحته/مصلحتها على أنها محلية ومحصورة، أما إذا كان ينتمي إلى منظمة تربط ما بين كافة مهن البناء في سان فرانسيسكو، فقد ينظر إلى مصلحته/مصلحتها على أنه "عامل مهني في قطاع البناء" وليس فقط نجار، وإذا قامت تلك الوحدة بدورها بالربط ما بين الأشخاص الذين يعملون في مهن البناء مع عمال آخرين في المنطقة، قد ينتج عن ذلك منظور لمصلحة العمال – مثل تكلفة المواصلات، الحصول على مزايا صحية، الخ...- وتشارك في هذه الأمور قاعدة واسعة من الأشخاص ما يوسع قاعدة الحشد الجماهيري، وإذا كانوا ينتمون أيضا إلى حزب سياسي أو أي مجموعة سياسية أخرى تربط العمال مع آخرين في وضع اقتصادي مشابه مع أنهم يحصلون على روابتهم بطرق مختلفة فقد تمتد المصالح المشتركة لتشمل المدارس الحكومية، المنتزهات، وغيرها من المرافق العامة. بكلمات أخرى، لا تشكل المؤسسات التي ننتمي إليها انعكاسا لنا أو لمصالحنا فحسب، بل تبني على فهمنا لهذه المصالح أيضا.

ويُجد أحد الأمثلة على العلاقة ما بين السيطرة والمساءلة المحلية والغاية الأوسع في الحركة العمالية، فالنقابات تهيكّل نفسها بطرق مختلفة، تتمثل إحداها في درجة المركزية أو اللامركزية التي تعتمدها. وهناك أمثلة عن نقابات لا مركزية لدرجة كبيرة من نقابات البناء، والحرف، وغيرها تعمل في أسواق العمل المحلية التي كان بإمكانها السيطرة عليها من خلال تنظيم عمال مهرة. وعادة ما كانت تمتلك هذه النقابات وحدات محلية تعمل بشكل مستقل وتقوم بدفع مساهمات (حسب عدد الأعضاء) لمؤسساتهم الوطنية التي عادة ما تحكمها مجالس إدارة يسيطر عليها قادة النقابات المحلية الكبرى.

وفي مقابل ذلك نجد النقابات المركزية والتي تشمل عادة النقابات الصناعية التي تنظم موظفي الشركات التي تعمل في مواقع عدة مثل شركات صناعة السيارات، المطاط، أو الفولاذ، والذين غالبا ما يحكمون سيطرتهم على سوق العمل المحلي من خلال استخدام نفوذهم في بعض الأماكن التي كانوا يحظون فيها بالدعم السياسي على الأماكن التي لم يحظوا فيها بنفس الدعم، في صناعة السيارات على سبيل المثال تمكن الإخاعمال السيارات من استخدام نفوذه في ميشيغان. حيث قام بعدد من الإضرابات والإعتصامات جلوسا دون تدخل من المحافظ الموالي لهم، من تنظيم ولايات أخرى حيث لم يكن

لديهم أصدقاء من بين النخب السياسية أو لم تكن ظروف السوق مواتية لهم، وعادة ما كانت الفروع المحلية لهذه النقابات بأحجام مختلفة، ومنظمة في أقضية أوأقاليم أو دوائر حيث كان عليهم أن يتعاونوا مع آخرين لكي يتوصلوا إلى مواقف مشتركة، ودفعوا اشتراكات كبيرة للنقابة الوطنية، ويحكمهم مجلس إدارة يسيطر عليه قادة منتخبين على أسس إقليمية أو وطنية.

أي من هذه النقابات حكمها قلة؟ أي منها أكثر فسادا؟ وأيها أكثر مقاومة للتغيير؟ في واقع الأمر كلما زادت محلية ولا مركزية واستقلالية النقابة كلما أصبحت تتحكم فيها قلة، وزاد الفساد، وزاد ميلها للمحافظة، وبالمقابل، كلما كانت وطنية، مركزية، ومنمنجة كلما كانت المنظمة أكثر ديمقراطية، صدقا، وتقديمية. ويُجد اليوم على سبيل المثال بأن أكثر النقابات نجاحا في التنظيم هي النقابة الدولية لموظفي الخدمات التي تضم ١,٦ مليون عضو وكان عليها أن تعيد هيكله نفسها لكي تتحول من النموذج القديم الكبير المحلي المستقل إلى النموذج الجديد المركزي والأكثر تركيزا وفعالية وديمقراطية بالنتيجة.

بالخصله، يمكن للهياكل عبر المحلية أن تخلق توازنا بين الجزء والكل بحيث تعطي المتمردين مساحة للحركة وتقلل من سيطرة النخبة المحلية وتجذب الأعضاء إلى مساحات استراتيجية أوسع نطاقا بما يخلق فرصا لهم لتطوير فهم أوسع للمصالح التي يشتركون فيها مع آخرين في نفس الظروف.

## إدارة الصراع/ التوتر

فيما عدا الصراع ما بين الإدماج والإقصاء والمتضمن في وضع حدود للمؤسسة، فيما يلي بعض الطرق التي يمكن من خلالها إدارة الصراع/التوتر ما بين التغيير والاستمرارية، الوحدة والتنوع، والجزء والكل.

### دفع المسؤولية إلى أسفل وتوسيع قاعدة المشاركة

إن المنظمة الملتزمة بتطوير القيادة وتوسيع قاعدة المشاركة مؤهلة بشكل أفضل للتعامل مع التغيير بشكل مستمر أكثر من المؤسسة التي تجس قيادتها في دائرة سيطرة محكمة، ويتطلب الالتزام المستدام لتحديد وتوظيف وتطوير قيادات جدد وللبحث عن طرق جديدة لإشراك الأعضاء بشكل أوسع قيادة مؤسساتية تستجيب للتوجهات الجديدة والأفكار والتحديات الجديدة الموجودة في العالم من حولنا، بالتالي يمكن أن ننظر أيضا إلى المشاركة الواسعة على أنها طريقة لضمان الاستجابة المستمرة للحاجة من أجل التغيير حتى لو كان ذلك في إطار الاستمرارية الجوهريّة، وبشكل مشابه، فإن الانفتاح لجذب أشخاص جدد وتوسيع قاعدة المشاركة يواجه القادة تحد يتمثل في كيفية إدماج أنواع مختلفة من الناس، وأشخاص من خلفيات متنوعة، وفي نفس الوقت خلق مساحات يمكن لهم من خلالها أن يعبروا عن مشاغلهم، وأن يتم سماعهم، ويشعروا باستجابة المؤسسة لهم، وكلما اتسعت المشاركة بالمسؤولية ما بين القيادة والأعضاء في مؤسسة ما، كلما بدأت "الأجزاء" من فهم – ولعب دور في – "الكل"، وكلما فهم هذا "الكل" مصالح وموارد تلك "الأجزاء".

مع ذلك، ما هي تداعيات مثل هذا النهج على الأداء المؤسسي بشكل عام؟ كلما زادت المشاركة في المسؤولية عن النتائج المؤسساتاتية في المؤسسات التي تعتمد على العضوية كلما زادت مصلحتها في الجهد المشترك، وكلما زادت بالتالي الموارد التي ستلتزم بها من أجل تحقيق

النجاح، على سبيل المثال، قد يكون أكثر "جماعة" أن يقوم ٥ أشخاص بقضاء يوم كامل في جمع توابيع في المدينة، لكن قد يكون أكثر "فعالية" أن تقوم ١٠ فرق يتكون كل منها من ٥ أشخاص من قضاء ساعة في جمع التوابيع في أحيائهم، وبشكل مشابه، أوضح الدارسون لمنظمات العمل بأن دفع المسؤولية إلى أسفل، أو الوظائف التي تقوم على "التعبئة العمودية"، يمكن أن تزيد من الدافعية وبالتالي الإنتاجية.

ثانيا، لا يقوي دفع المسؤولية إلى أسفل المؤسسات من خلال إشراك موارد عدد أكبر من الأشخاص فحسب، بل تُمكن الناس داخل المنظمة لأنها توفر لهم فرصة الوصول إلى موارد تمكنهم من ممارسة المساءلة، وكلما زاد عدد الأعضاء المشتركين في المسؤولية عن العمل، كلما اعتمد إنجاز هذا العمل على تعاونهم، وكلما احتاج مزيدا من التعاون، كلما زاد عدد الأشخاص الذين يسيطرون على الموارد التي تجعل من

المساءلة حقيقة واقعة، وإذا تمكن خمسة أشخاص فقط من القيام بالعمل، لن يكون مطلوبا سوى تعاونهم، بالتالي يكونون هم الوحيدون المسؤولون عن ممارسة المساءلة الحقيقية، ومن جهة أخرى، إذا كان الأمر يتطلب مشاركة خمسين شخصا في العمل، يكون تعاونهم ضروريا لإجازه.

حين يعتمد عمل منظمة ما على الموارد التي تولدها جهود عدد كبير من الأشخاص ولكن على موارد شخص واحد يقوم بتجنيد الأموال، فمن إذا تمتلك السلطة الحقيقية في المنظمة؟ هل كنت يوما في اجتماع يتمحور الحديث فيه حول ما يمكن للممولين أن يقوموا بدعمه أم لا، ولماذا علينا أن نقوم بكذا أو كذا لكي نحصل على الأموال –وكل ذلك بالطبع يترجمه الشخص المسؤول عن جمع الأموال؟ بغض النظر عن مدى ديمقراطية الهياكل الرسمية للمنظمة، إذا كان يقودها عمل شخص واحد فإن هذا الشخص سيفرض رأيه لا محالة، لهذا تعتمد القيادة الديمقراطية الفعالة على ممارسة التفويض – وهي ممارسة ركزنا عليها خلال حديثنا عن القيادة.

ينطوي العمل على تكلفة، ولكنه يتضمن أيضا تميزا، وكلما زادت المشاركة في التكاليف – أو التضحية – كلما زاد عدد الأشخاص المعنيين بالنتيجة، إذا قام شخص أو اثنان بكل "التضحيات" سرعان ما يستنزفا، ويتم لومهما من قبل الآخرين على كل الأخطاء، وبشكل مشابه، كلما زاد عدد الأشخاص الذين يستطيعون المساهمة، كلما كان بمقدورهم المشاركة في النجاح، ويصبح هذا النجاح "لجأهم" هم، وليس غيرهم، مما يخلق الدافعية وإحساسا بالملكية يبسر المساءلة.

### التنظيم التعاوني: ميزة التنوع

إن التأسيس لممارسات عمل تعاونية في منظمة ما – فرق، مداولات في مجموعات، التقييم، التعلم من النظراء، الخ... – من شأنها أن تساعد على التصدي لتحدي التغيير والاستمرارية، وتشكل القيادة المعزولة إحدى العوائق الرئيسية للتغيير التأقلمي المستمر، بالإضافة إلى مقاومة التقييم المنفتح، وجنّب الانفتاح الذي يتطلبه العمل الفريقي، الخ...

وبشكل مشابه يمكن لنا أن ندير الصراع ما بين الوحدة والتنوع بشكل أسهل بناء على ممارسات عمل تعاونية، ويتطلب قيادة منظمة موحدة أكثر من مناورة دفاعية تتمثل في "جنب الاختلاف"، بل تصميم عمل المنظمات بشكل بناء بحيث يتطلب كثيرا من الاعتماد المتبادل ما يعزز التعاون، ومن مخاطر "المهنية" في المؤسسة أننا قد نقلل من الاعتماد المتبادل، فبدلا من الاعتماد على فريق من المتطوعين (وكل ما يرافق ذلك من احتمال تقليل الفعالية) نقوم بتوظيف شخص

للقيام بعملهم، لكننا نخسر شيئا هاما باتخاذ هذا القرار: فمن الذي نقوم بتمكينه في هذه المنظمة؟ ومن الذي نضعفه؟

يعتمد التعاون الفعال على القيادة الماهرة، وهو فن أساسي يتضمن تعلم كيف يمكن خلط قدرات – ونقاط ضعف – متميزة لأشخاص مختلفين، وهذا ينطبق أيضا على الصراع ما بين الجزء والكل، تنتج مهمات العمل عن تفاوض ما بين أشخاص - شخصياتهم، خبراتهم، مواهبهم، وصعوباتهم – والأدوار التي عليهم القيام بها، لو كان الجميع من نفس العمر أو العرق أو الجنس أو المهارات أو الخبرات الحياتية وما إلى ذلك فإن قدرتهم على الفعل ستكون محدودة بسبب قلة الفرص للاعتماد المتبادل المنتج، لا يمكن لنا أن نرفع طاولة إذا كنا جميعا سنرفعها من نفس الزاوية في نفس الوقت، ولكن إذا أمسك كل منا بإحدى زواياها، سنستطيع ذلك، يكمن التحدي إذا في تحقيق التوافق ما بين الأشخاص والزوايا.

ويتطلب التعاون الفعال بعض الاستمرارية في المؤسسة، ويقول لنا ريتشارد هاكمان القصة التالية:

قام موظفو هيئة سلامة المواصلات العامة بفحص قاعدة البيانات لتحديد الظروف التي من الأرجح أن يقع فيها طاقم قيادة الطائرة في مشاكل، ووجدوا أنه وفقا لقاعدة البيانات فإن ٧٣٪ من الحوادث تحدث في اليوم الأول الذي يسافر فيه الطاقم مع بعضه البعض، و٤٤٪ منها تحدث في رحلتهم الأولى.

ويتابع هاكمان بالقول، "يتعرفون على من لديه معرفة أو مهارة متميزة حول أي جانب من جوانب العمل وبالتالي يقومون ببناء قدرات الفريق لكي يستخدموا فعلا معرفة أعضاء الفريق وقدراتهم،"

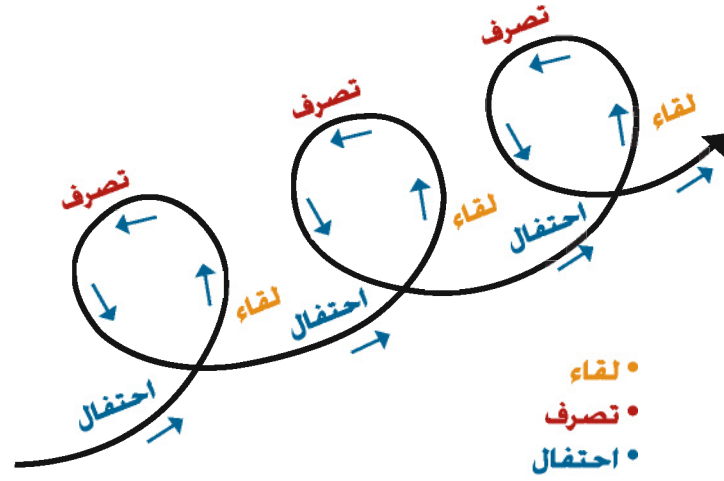
التعاون المنتج إذا هو نتيجة للاتساق وليس التجانس، وهنا يتمثل معنى تعلم كيف يمكن بناء مجتمع على الاختلاف، وتتمثل الفكرة بتشكيل "فريق نجم" وليس "لاعب نجم"، يبدأ المدرب بالمصالح المشتركة للفريق بالفوز، ولكنه يصبح فريقا فائزا إذا تعلم المدرب كيف يمكن له أن يدمج ما بين نقاط القوة والضعف في كل لاعب، وحينها يصبح للفريق مصلحة بأن يبقى ويعمل كفريق.

## المعارضة لا تعني عدم الولاء

## المساءلة المؤسساتاتية

تنبني قدرة أي مؤسسة ديمقراطية على الاستجابة لقاعدتها الجماهيرية ولتغير الظروف على أساس المساءلة، وتنمو الديمقراطية من الفناعة بأن القادة يمكن أن يمثلوا المصلحة العامة لا لكونهم شرفاء بل لأن الجمهور يمتلك السلطة لمحاسبتهم، يمكن أن تكون المساءلة (كما هو الحال في الانتخابات) آلية تتطلب من القادة الديمقراطيين أن يستجيبوا لظروف جديدة، وبالنسبة للمنظمات الديمقراطية ترتبط الاستجابة والتجدد بشكل مباشر بشرعية المعارضة، وتنتج المساءلة فقط إذا ارتبطت بالحوار المفتوح تختلف وجهات النظر.

ولا تنحصر مساهمة "المعارضة الموالية" بمساءلة القادة، بل بالتعامل مع تحدي التغيير والاستمرارية من خلال إعطاء صوت للبدائل التي من شأنها أن تخفز على استجابة تتأقلم مع التغيير، ولكي ينجح هذا يحتاج إلى إشراك آراء مختلفة، بمعنى آخر يجب أن نتعلم كيف ندير الاختلاف دون رفضه أو قبوله بشكل مطلق، ولكي



## ماذا تفعل المنظمات؟

### مخطط التنظيم ٢

#### الخاتمة

بالجسلة، يشكل بناء مؤسسات مدنية قوية خديا هاما، خاصة حين نبدأ بتحقيق النجاح، ويعتمد مدى الاستجابة، والصلة، والحيوية المستمرة لمؤسساتنا إلى حد كبير على كيف نتعلم إدارة معضلة التغيير والاستمرارية، الوحدة والتنوع، الجزء والكل. لقد طرحنا عليكم ثلاث ممارسات يمكن أن تكون مفيدة هنا: دفع المسؤولية إلى الأسفل وتوسيع قاعدة المشاركة، العمل بشكل تعاوني، والإقرار المؤسسي بأن المعارضة لا تعني عدم الولاء.

## أسئلة حول التنظيم

### كيف تصبح منظما جيدا؟

- ١- ما الذي تعلمته عن نفسك في هذا الفصل بخصوص التنظيم؟ ما الذي تحتاجه لكي تقوم بهذا العمل بشكل جيد؟
- ٢- ما نوع الدعم الذي تحتاجه بعد هذه الدورة لتتعلم كيفية التنظيم؟
- ٣- كيف يمكن أن تطبق أدوات التنظيم على دافعك المستقبلي؟

يشترك في فريق التخطيط للاجتماع؟ من يتحدث في الاجتماع وما هي التقارير التي يرفعونها؟

ماذا عن العمل التشاركي؟ ما هو دور اللجان؟ كيف يتم التعامل مع تقارير اللجان؟ هل يتم أي عمل تشاركي خلال الاجتماع، مثل العصف الذهني؟

ماذا عن الوصول إلى فهم بأن المعارضة لا تعني بالضرورة عدم الولاء؟ هل هناك دور لل"مدافع عن الشيطان"؟ كيف يتم هيكله الحوار؟ هل هناك قواعد منصوص عليها بخصوص الاحترام؟

### التصرف/العمل

الأمر الثاني الذي تقوم به المؤسسة هو "التصرف" أو "العمل" - تنظيم برامج، إدارة حملات، توفير خدمات، الخ.. كيف يمكن أن نستدخل مسألة دفع المسؤولية إلى الأسفل وتوسيع قاعدة المشاركة في العمل؟ ما مدى توسيع قاعدة المسؤولية عن حشد المشاركين؟ هل تم الدفع بالمسؤولية عن الحضور إلى أسفل القاعدة، أم فقط المسؤولية عن مشاطرة المعلومات؟ هل يوجد فرق؟ رؤساء فرق؟

ماذا عن العمل التعاوني؟ كيف تم التخطيط للعمل؟ من شارك؟ هل هناك عملية تقييم مستمرة؟ من يشارك فيها؟

كيف نفهم المعارضة على أنها تختلف عن عدم الولاء؟ ما هي الصيرورة (العملية/الإجراءات) المتاحة للأشخاص الذين لديهم شكاوى ليتم سماع شكاواهم؟ هل تبحث القيادة عن فرص للتصرف وفقا لاقتراحات من أشخاص معارضين؟

### الإحتفال

أخيرا، ختفي المؤسسات بروايتها، بنجاحاتها، بإخفاقاتها، وبالخطات الرئيسية في حياتها. كيف يمكن أن تتجلى مسألة دفع المسؤولية إلى الأسفل وتوسيع قاعدة المشاركة في الاحتفالات؟ هل الاحتفال عبارة عن عشاء في مطعم أم يقوم كل شخص بجلب بعض المأكولات البيتية معه؟ هل يتم دعوة فرقة فنية لإحياء الحفل أم يُطلب من الأعضاء استثمار مهاراتهم الفنية؟ من يقوم بتزيين المكان؟

كيف يتم العمل بشكل تعاوني؟ يمكن أن تكون طريقة تنظيم الاحتفال، وطريقة قيام اللجان بعملهم، وكيف تسير الحفلة بحد ذاتها فرصة للتعاون واسع النطاق أو، على العكس تماما، التباهي بالمهنية.

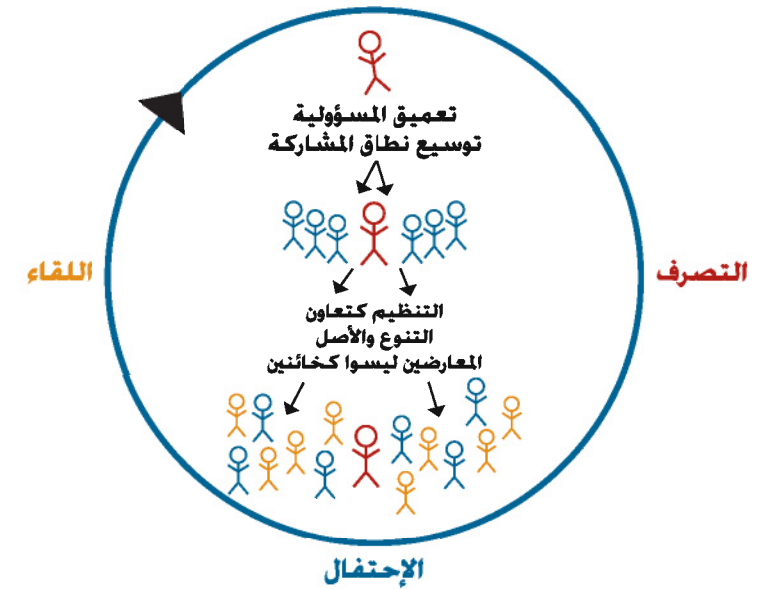
كيف يساعدنا في هذا السياق فهم بأن المعارضة لا تشكل نقبضا للولاء؟ فكروا بطريقة مبدعة حول كيف يمكن لكم التعبير عن احترامكم لكافة الآراء، ولكل منظور مهما اختلف، وللزوايا المختلفة للأمر الذي ختفلون به.

تصبح المعارضة شرعية نقوم بتطوير طرق متفق عليها للاستمرار في التعاون رغم الاختلاف، ما يتطلب وضع "قواعد للقرارات" - قواعد تسمح لنا باتخاذ قرارات والسير قدما وإتمام العمل حتى لو لم يتفق الجميع. ويمكن أن تساعد الإجراءات الرسمية للنقاش والحوار والتصويت والتقييم من خلال رفع "الشخصنة" عن الخلاف.

يمكن للقيادة أيضا أن يعملوا لتطوير ثقافة تولي قيمة كبيرة للاختلاف من خلال إعلاء شأن الصوت المنفرد الذي يحاول المجموعة إسكاته بدلا من إجباره على الانضمام إلى الجوقة، يمكن أن يحول تعلمنا لكيف يمكن لنا الحوار بطرق تؤكد على جوامعنا في نفس الوقت الذي خمي فيه المعارضة والاختلاف تنوعنا إلى ميزة يمكن أن تساعدنا على تحقيق مصالحنا المشتركة والتصرف وفقا لها، من المهم أيضا أن نتعلم كيف نحتفل بطرق تؤكد على تميز هوياتنا الفردية وجماعية جهدنا المشترك.

### المباديء في الممارسة

كيف تتجلى ممارسات دفع المسؤولية إلى الأسفل، توسيع قاعدة المشاركة، العمل بشكل تعاوني، واحترام المعارضة في طريقة عقد اجتماع، القيام بعمل، وتنظيم احتفال في المنظمة؟



### مخطط التنظيم ١

#### الاجتماعات

بينما تحدث الكثير من الاجتماعات بين شخصين أو في مجموعات صغيرة، إلا أن أكثر ما يبث الحياة في أي مؤسسة وجود مجموعة من الأشخاص في غرفة يتداولون بخصوص ما الذي يمكن أن يقوموا به معا، كيف يمكن أن نقوم بدفع المسؤولية إلى الأسفل وتوسيع قاعدة المشاركة في اجتماع؟ ما هو الجهد المبذول لضمان حضور الناس؟ من

## الهوامش والمراجع

- ١ بيرك أفوت (حكمة الأجداد)
- ٢ مارشال غانز: "قيادة التغيير: القيادة والتنظيم والحركات الاجتماعية". الفصل ١٩
- ٣ نيش نهات هان (١٩٩٣). الصمت المدوي: سوترا لمعرفة أفضل الطرق للقبض على أفعى. "طوف النجاة ليس الشاطيء" (ص. ٣٠ - ٣٣). (بيركيللي، بارالاكس بريس)
- ٤ جوردان بيترسون، (١٩٩٩). خرائط المعنى: معمار الإيمان. (نيويورك، راوتلج).
- ٥ م.س.كيركغارد. "حين يلزم العارف تطبيق المعرفة". من "أفكار حول الأوضاع الرئيسية في حياة الانسان". في حكايات رمزية لكيركغارد. ت.س. أودن محرر.
- ٦ روبرت ويستبروك (١٩٩١). جون ديوي والديمقراطية الأمريكية. (إيثاكا، نيويورك، كورنيل)
- ٧ هوارد غاردنر (١٩٩٢). العقل غير الدارس. (نيويورك، باسيك بوكس)
- ٨ مهانداس غاندي، (١٩٥٧). سيرة ذاتية: قصة تجاري مع الحقيقة. (بوسطن، بيكون بريس)
- ٩ دونالد شون. (١٩٨٤). الممارس المتأمل: كيف يفكر المهنيون خلال العمل. الفصل الثاني. "من العقلانية التقنية إلى التأمل-في-العمل". (ص. ٤٩-٦٩). (نيويورك، باسيك بوكس)
- ١٠ سوزان فيسك وشيلي تايلور. (١٩٩١). الإدراك الاجتماعي. الفصل ٦. "التصورات الاجتماعية". (ص. ١٣٩-١٤٢، ١٧١-١٨١). (نيويورك، مكغرو هيل)
- ١١ إلين لانغر (١٩٨٩). التفكير (كامبردج، بيرسيسوس بوكس). (١٩٩٨) قوة التعلم المتفكر. (كامبردج، بيرسيسوس بوكس)
- ١٢ مصادر متنوعة. (١٩٨٥) سيدور سيم شالوم، الحاخام جول هارلو، محرر. "بيرك أفوت/ مقولات الاجداد". ص. ٦٤٨-٦٤٩. (نيويورك، التجمع الحاخامي)
- ١٣ ستيفن غولد (١٩٨٧). سهم الوقت. دورة الوقت: الخرافة والمجاز في اكتشاف الوقت الجيولوجي. (كامبردج، مطبعة جامعة هارفارد)
- ١٤ جيروم برونر (١٩٨١). "طريقتان في التفكير". الفصل الثاني في كتاب "عقول حقيقية، عوالم محتملة" (كامبردج: مطبعة جامعة هارفارد). ص. ١١ - ٢٥
- ١٥ القديس أوغسطين
- ١٦ ج.إي. ماركوس، (٢٠٠٢) المواطن العاطفي. (جامعة بارك، بنسلفانيا، مطبعة جامعة ولاية بنسلفانيا)
- ١٧ مارثا نوسباوم، (٢٠٠١). انتفاضات فكرية: ذكاء المشاعر. (نيويورك: مطبعة جامعة كامبردج)
- ١٨ ج.إي. ماركوس، (٢٠٠٢) المواطن العاطفي. (جامعة بارك، بنسلفانيا، مطبعة جامعة ولاية بنسلفانيا)
- ١٩ الغضب للتباين بين ما هو قائم وما يجب أن يكون
- ٢٠ و.أ. جيمسون، (١٩٩٢). حديث السياسة، (نيويورك، مطبعة جامعة كامبردج)
- ٢١ سكوت (١٩٧٦)
- ٢٢ مارتن إي.بي. سيلغمان وميهالي شيكزنتديهالي. (٢٠٠٠). "مقدمة في علم النفس الإيجابي". في مجلة عالم النفس الأمريكي American Psychologist
- ٢٣ ماينيدس
- ٢٤ أرسطو، الشعاعية
- ٢٥ تشارلز تيلور، (١٩٨٩) مصادر الذات: صناعة الهوية المعاصرة. (كامبردج: مطبعة جامعة هارفارد)
- ٢٦ أرسطو، البلاغة
- ٢٧ اليسدير مكنتاير "الفضائل، وحدة الحياة الانسانية، ومفهوم التقاليد" كما وردت في كتاب "الذاكرة، الهوية، والمجتمع: فكرة السرد في العلوم الاجتماعية". تحرير لويس هينشمان وساندرا هينشمان. جامعة ولاية نيويورك، ٢٠٠١. صفحة ٢٤١ - ٢٦٣. مارغريت سومرز، (١٩٩٢) "السردية، الهوية السردية، والفاعل الاجتماعي: إعادة النظر في تشكيل الطبقة العاملة الإنجليزية" كما وردت في "تاريخ العلوم الاجتماعية" ١٦: ٥٦١ - ٦٢٩. مارغريت سومرز (١٩٩٤). "التكوين السرد للهوية: مقارنة علائقية وشبكية." النظرية والمجتمع ٢٣: ١٠٥ - ١٤٩
- ٢٨ د. مارتن لوثر كينغ، "لدي حلم"، واشنطن دي سي، ٢٨ آب ١٩٦٣
- ٢٩ الإنجيل، سفر الخروج ٣: ٩
- ٣٠ ويليام شيكسبير هنري الخامس. الفصل الرابع. المشهد الثالث

- ٣١ شيموس هيني (١٩٩١). "العلاج في طروادة". فاران ستراوس، وجيرو
- ٣٢ بيت سيفر (١٩٦٤) موسيقى نهر الخريف
- ٣٣ البرت هيرشمان (١٩٧٠). الخروج، الصوت، والولاء (كامبردج: مطبعة جامعة هارفارد). الصفحة ١٦
- ٣٤ س.الديفر (١٩٧٢). الوجود، والارتباط والنمو. (نيويورك، فري بريس)
- ٣٥ برونر
- ٣٦ ألبرت هيرشمان (١٩٨٤). "ضد التقدير: ثلاث طرق لتعقيد بعض فئات الخطاب الاقتصادي." أوراق ومحاضر الجمعية الاقتصادية الأمريكية، صفحة ٩٣
- ٣٧ جاك والكر (١٩٩١). حشد مجموعات المصالح في أمريكا. (آن أريون ميشيغان، مطبعة جامعة ميشيغان)
- ٣٨ ريتشارد أميرسون (١٩٦٢). "العلاقات المرتكزة على القوة". مجلة العلوم الاجتماعية الأمريكية American Sociological Review، ٢٧: ٣١-٤١.
- ٣٩ ب. م. لومر وجين بيكر ميلر (١٩٧٦). "نوعان من القوة". محاضرة د. ر. شارب حول الأخلاقيات الاجتماعية. ٢٩ أكتوبر/تشرين الثاني ١٩٧٥. Criterion ١٥ (١): ١١- ٢٩
- ٤٠ ج. غافينتا، (١٩٨٢). القوة والضعف: الهدوء والتمرد في وادي الأبلش. (تشامبين، مطبوعات جامعة إلينوي)
- ٤١ "الزمن سهماً أو حلقياً: الأسطورة والتشبيه في اكتشاف الزمن الجيولوجي". س.ج. غولد (١٩٨٧). (كامبردج، منشورات جامعة هارفارد).
- ٤٢ سيم سيتكين (١٩٩٢). "التعلم من خلال الفشل: استراتيجية الخسائر الصغيرة". ابحاث حول السلوك المؤسسي، المجلد رقم ١٤ (ص. ٢٣١-٢٦٦)
- ٤٣ ج.م.بيرنز (١٩٧٨): القيادة. (نيويورك، هاربر ورو)
- ٤٤ مارتن لوثر كينغ الصغير (١٩٨٦) (١٩٩١)). فطرة قائد فرقة الكشاف (٤ فبراير ١٩٦٨). شهادة في الأمل: كتابات وخطابات مارتن لوثر كينغ، (نيويورك، هاربر كولينز) ٢٥٩-٢٦٧
- ٤٥ ج.فريمان، (١٩٧٠). "سطوة غياب الهيكلية". حركة تحرير المرأة، الولايات المتحدة الأمريكية
- ٤٦ ب. أوليفر و ج.مارويل، (١٩٨٨). حشد التقنيات من أجل العمل الجماعي، ميادين مُستحدثة في نظرية الحركة الاجتماعية. أ. موريس وسي، م. مولر. (نيو هافن، مطبعة جامعة يال). ٢٥١- ٢٧١
- ٤٧ "فن الحرب". صن تزو، الصفحة ٦٥
- ٤٨ "الاستراتيجيات الاحتياطية: سبع خطوات لنجاح المرشحين، قضايا وجماعات". ل. تراموتولا، (٢٠٠٣). ص ٣٩
- ٤٩ مقابلة مع بول ميلن، (٢٠٠٥). تموز
- ٥٠ هاكمان وأولدهام، ١٩٨٠
- ٥١ هاكمان، فرق قيادة. ٢٢ - ٢٥