

## 2

## معجزة الأهداف المشتركة

في مجال الرياضة، يُنظر إلى العمل الجماعي على أنه العنصر الأساسي للنجاح. يقول مدرب فريق نوتردام الأسطوري نوت روكني\* : «إن سرّ الفوز في مباريات كرة القدم هو العمل كفريقٍ واحدٍ متكامل، لا كأفراد. إنني لا أدربُّ أحد عشر لاعباً من أفضل اللاعبين، بل مجموعة أفضل أحد عشر لاعباً».

بإمكانك أن تكون ظهيراً ربعياً عظيماً في كرة القدم، أو رامياً ممتازاً في اتحاد البايبول، أو نجماً لامعاً في اتحاد كرة السلة. ومع ذلك، فإذا اعتمدت في تحقيق النجاح على موهبتك فقط، يُخشى أن تصاب بخيبة أمل. وقد عبّر عن هذا المعنى نجم اتحاد الهوكي الوطني وين غريتسكي\*\* بقوله: «يتعذّر على شخصٍ واحدٍ الفوز بكأس ستانلي، في حين تمكّن فريق بوسطن بروينز من الفوز به سبع سنين متعاقبة بوجود بوبي أور\*\*\* في الفريق. فكلما ارتقى أداء الفريق ارتقى أدائك».

وما يصحُّ في عالم الرياضة، يصحُّ في غرفة الصف وقاعة الاجتماعات وغيرهما. فإذا كان الهدفُ مشتركاً فاز الجميع.

\* (Knut Rockne 1931 - 1888) (الترجم).

\*\* (Wayne Gretzky 1961) (الترجم).

\*\*\* (Bobby Orr 1948) (الترجم).

يذكر ديفيد وروجر جونسون في كتابهما Circles of Learning (حلقات التعلُّم) ثلاثة اختيارات للمعلمين في غرفة الصف:

1. بإمكان المعلمين تنظيم دروسهم على أساس تنافسي، بحيث يتبارى الطلبة فيما بينهم في سبيل هدفٍ يتمكن من بلوغه أحدهم أو بعضهم فقط.

2. بإمكان المعلمين تنظيم دروسهم على أساس فردي، بحيث يعمل كلُّ منهم وحده لتحقيق أهدافٍ تعليميةٍ لا صلة لها بأهداف الطلبة الآخرين.

3. بإمكان المعلمين تنظيم دروسهم على أساسٍ تعاوني، يتيح للطلبة العمل معاً لتحقيق أهدافٍ مشتركةٍ للجميع.

يلاحظ أن الاختيار الثالث يحمل مزايا عديدة؛ ففي مثل هذه البيئة التعليمية «هناك تساند إيجابي متبادل بين الإنجازات المنشودة للطلبة؛ إذ يدرك هؤلاء الطلبة أن بلوغهم أهدافهم يتوقَّف حصراً على بلوغ الطلبة الآخرين في المجموعة التعليمية أهدافهم أيضاً».

وتؤيِّد البحوث التي أجراها المؤلفان جونسون في جامعة منيسوتا وفي المدارس العامة صحة هذا الأسلوب وجدواه. وهذا ما دفع إلى تدريب المعلمين والمربين على توظيف نهج التعلُّم التعاوني في غرفة الصف، بالنظر إلى أنه في أحوالٍ كثيرةٍ بمنزلة الأمل الوحيد الباقي.

**أجزاء قابلة للتبادل:**

بعيد الحرب العالمية الثانية تصاممت المؤسسات التجارية الأمريكية عن أفكارٍ ابتكاريةٍ نفيسةٍ في إدارة العمل، خرج بها مهندسٌ أمريكيٌّ

اسمه إدواردز ديمينغ. فما كان منه إلا أن حَمَلَ أفكاره (المتصلة بتطوير العاملين وتدريبهم وإدارة أفرقاء العمل) إلى اليابان. واليوم يشيد نقادُ ديمينغ ممن أعرضوا عنه بالأمس بأفكاره باعتبارها عاملاً مهماً في إحياء الصناعة اليابانية وانتشارها، علماً بأن مفتاح نجاح اليابان كان إدخال العاملين في فعاليات صنع القرار. وقد أخفق أربابُ الأعمال في الولايات المتحدة في أتباع مبادرة ديمينغ.

لزم من طویل وأرباب الأعمال الأمريكيون المتنصِّدون

يعاملون موظفيهم على أنهم قطعٌ قابلةٌ للتبادل في نظامٍ للتجميع.

على أن ذلك يشهد اليوم تحولاً ملحوظاً؛ فقد حدثت في العقد الماضي تغييراتٌ جذريةٌ واسعةُ النطاق في أساليب الإدارة، وإستراتيجيات الإنتاجية، وطرائق رفع مستوى النوعية، وتقنيات التدريب. وهي تغييراتٌ أملاها الشعور بأن التعليم والتجارة والصناعة لم تكن مواكبةً للتطورات الدولية في عمليات تطوير النوعية والعمليات التي تتطلب عملاً جماعياً.

من مظاهر ذلك التبدُّل ما يلاحظ من أن أساليب الإدارة البيروقراطية والاستبدادية التقليدية تُستبدلُ بها اليوم تقنياتُ إشرافية من شأنها أن تثير مشاعر القيمة الذاتية والتطور الشخصي. كذلك بات العملُ الجماعيُّ أوسع انتشاراً على المستوى المؤسساتي.

فعلى سبيل المثال، أتمَّ ريشارد ويلينز وجِلْ جورج (العضوان المشاركان في مؤسسة أبعاد التطور الدولية في بيتسبرغ) إلى عهدٍ قريبٍ دراسةً تتناول مجموعات العمل الذاتية التوجه (SDTs). وفريقُ العمل الذاتي التوجه هو «مجموعةٌ صغيرةٌ من العاملين تناط بها مسؤولية أداء عملٍ متكامل».

وفي مقالٍ للباحثين ويلينز وجورج في مجلة Training & Development Journal (التدريب والتطوير)، يقارنان مجموعات العمل SDTs بالمؤسسات التقليدية:

- يكون فريقُ العمل أصغرَ حجمًا، وأقلَّ عددًا أنساقٍ من المديرين والمشرفين.

- مدير الفريق أقرب إلى المعلمِ الناصح منه إلى المخطط والمراقب.

- يعتمد نظامُ المكافآت على درجة المهارة والعطاء الجماعي، لا على مبدأ الأقدمية.

- يطَّلَع على المعلومات - من مثل: معطيات الإنتاجية، وتقارير النوعية، وأرقام المبيعات، وهوامش الأرباح - جميعُ العاملين على سبيل المشاركة، ولا يقتصر ذلك على عددٍ محدودٍ من شخصيات الإدارة العليا.

- يُنتظر من العاملين إتقان كامل جوانب العمل المطلوب من الفريق، لا إتقان جزئيةٍ منه فقط.

ويعتمد عددٌ من الشركات، من مثل: مايكروسوفت وبوينغ وأي بي إم وهوندا، مبدأ العمل الجماعي؛ لأنه أجدر أن يثمر في مستوى الأداء وعوائد المبيعات. وقد سجَّل بالفعل تحسُّنٌ لا يُستهان به لجهة الإنتاجية والنوعية واكتفاء العاملين وجودة خدمات المستهلك.

وثمة صفةٌ مشتركةٌ بين مجموعات العمل في شركة هوندا وأبطال الرياضة هي الجهد الجماعي. وكما قال راي كروك مؤسس محلات ماكدونالد:

إن المطعم الحسن الإدارة شبيهة بفريق بيسبول فائز؛  
فهو يستفيد إلى أبعد حدٍّ من موهبة كلِّ عامل،  
وينتهد كلَّ فرصةٍ، مهما كانت عابرة، لتفعيل الخدمة.

### أصغ إلى الطاهي:

يروى جاك إيكرد وتشارلز كولسن في كتابهما Why American Doesn't Work (لماذا لا يعمل الأمريكي؟) قصة صانع الحلوى فرانك بروك، الذي استأجر فريقاً من خيرة المهندسين لتصميم معملٍ جديد لصنع الحلوى، بعد أن اشتكى العاملون من المعمل القديم.

عندما أطلع المصممون بروك على مخططاتهم، استصحبهم إلى عماله الذين سيتولون صنع الحلوى.

قال أحد أفضل الطهاة: «إنه بناءٌ حسن المظهر حقاً، غير أن صمام السكر يبدو وكأنه يبعد عشرين قدماً عن صمام البخار».

سأله بروك: «وماذا في هذا؟»

أجاب الطاهي مبتسماً: «لا شيء يا سيدي، سوى أن عليَّ أن أضع كلتا يديَّ على الصمامين في وقتٍ معاً».

ونتيجةً لإسهامات أفراد الفريق انطلق المعمل الجديد انطلاقاً سليمة.

يقول إيكرد وكولسون: «إذا كان للمؤسسات أن تعمل بصورةٍ فاعلة، فلا بدَّ أن تدخل القيادة إلى صميم العمل وتفصيله؛ فتقارير الإدارة وحدها لا ترقى إلى مستوى التواصل الشخصي».

هذا، وقد وُصِفَ بناءُ جماعات العمل، بما يشمله من برامج الحفاظ على النوعية، وعلاقات الإدارة بالزبائن، وعلاقاتها بالعاملين، بأنه إستراتيجياتٌ أساسيةٌ للسلامة الاقتصادية المستقبلية لأمتنا.

واليوم تتكشف مفاهيمُ العمل الجماعي عن آثار مهمةٍ في نوعية الأفراد والمنتجات. وقد أثارَت هذه الإستراتيجياتُ نفسها الاهتمامَ بدور البيت والمجتمع التعليمي والتربوي في تطبيق هذه الابتكارات الاجتماعية والإدارية. ويمكن إيجاز الفلسفة الضمنية لهذا كله بالقول: «خيرٌ لك أن يعمل شخصٌ واحدٌ معك من أن يعمل ثلاثةٌ لك».

### مصدر التزويد:

في كل ميدانٍ من ميادين الحياة يصل الناسُ إلى النتيجة القائلة بأننا لا نعيش في عزلة. ومن الأقوال الاصطلاحية المتعارفة في اليابان: «الأكل من قِدرٍ واحدة». وهذا صحيح؛ فكلُّ مَنْ له نشاط تجاري «يأكل من الصفحة نفسها»، سواء أكان موظفَ شحن، أم موظفَ استقبال، أم فنياً تقنياً، أم محاسباً، أم مديراً للشركة.

إذا غابت القِدرُ جاع الجميع.

وإذا كانت ملأى نَعَمَ بالخير المتحصّل من العمل جميعُ العاملين.

ومن أصحاب المؤسسات الكبرى المهمة نذكر: بيل غيتس صاحب مايكروسوفت، وتشارلز شُوب صاحب مؤسسة شوب، وهيرب كيلهر صاحب الخطوط الجوية للمنطقة الجنوبية الغربية من الولايات المتحدة. والجميع يؤكّدون دوماً على العمل الجماعي باعتباره مفتاح نجاح مؤسساتهم.

وقد صرَّح بيل غيتس في ربيع العام الماضي بأنه يعزّو «نجاح مايكروسوفت إلى روح الابتكار والعمل الجماعي». وقد تقدّم لك في الفصل السابق أن البيئة الجماعية تشجّع على تنمية روح الإبداع، وهي أحد المكونات الأساسية للابتكار.

ولعلّ أفضل ما قيل في وصف العمل الجماعي والنجاح المؤسّساتي ما قاله هـ. روس بيّرت من شركة نُظّم البيانات الإلكترونية (EDS): «العمل التجاري ليس مجرد عقد صفقات وحسب؛ إنه امتلاك منتجات نفيسة، وتنفيذ مشروعات هندسية عظيمة، وتوفير خدمات جليّة للزبائن، وهو - أخيراً - نسيج متلاحم من العلاقات الإنسانية».

فإذا رأى جميع العاملين في مؤسّسة ما أنفسهم وهم يحسنون أداء واجباتهم، تعزّزت لديهم قيمتهم الذاتية إلى حدّ بعيد. ومن الطريف هنا الإشارة إلى حوار رمزيّ قال فيه الفأر للفيل وهما يعبران جسراً: «معاً نحن نهزّ هذا الشيء فيهتز».

على أن كثيراً من الناس لا يدركون العلاقة بين أن تبذل غاية جهدك الشخصي، وأن تكون عنصراً في فريق عمل. ولربما استخلصنا عبرة مما جرى لعامل نسيج احتبل في مغزله، ولم يفلح في الإفلات برغم كل محاولاته، فكان كلما حاول تحرير نفسه أوغّل في شبكها.

رئيس العمال: «لماذا لم تتنادني لنجدتك؟»

العامل: «كنت أحاول بذل قصارى جهدي».

رئيس العمال: «كان بإمكانك بذل قصارى جهدك باستدعائي».

نحن بحاجة إذن إلى إدراك أن بإمكاننا بذل غاية وسعنا في إطار عملٍ جماعيٍّ تعاونيٍّ ببناء.

### أساسيات البقاء والاستمرار:

مافتى مبدأ «الأهداف المشتركة» يترسخ بأبحاثٍ متواترة تأتي نتائجها مؤيدةً للفكرة القائلة: إن التنافس صورةٌ سلبيةٌ يكثر وجودها في معظم الكيانات الإنسانية. وتشير الدراسات إلى أن نسبةً لا تزيد على 15 - 20% من الناس تؤدي وظيفتها بإتقانٍ في بيئةٍ يضطرون فيها إلى أن يكونوا تنافسيين مع الآخرين.

ولو نظرنا إلى المسألة من الزاوية الأخرى لوجدنا أن نسبة 80 - 85% من الناس يبدون غير قادرين على تحقيق أي نجاح بسبب البيئات العملية والتعليمية التي يعملون فيها، والتي تقوم على تنافسٍ داخليٍّ مريعٍ هو في واقع الأمر تناحرٌ يؤدي فيه المرء أخاه ويسعى إلى الإيقاع به.

ولكي يثمر العملُ الجماعيُّ في ميادين التعليم والعمل وسائر العلاقات الإنسانية، لا بد من وجود مناخٍ ينمي في النفس روح الإيثار وسماحة النفس. ولا غضاضةً في أن نستخلص درساً عظيماً عن مثل هذا المناخ من سلوك النحل وهو يصمد لبرد الشتاء القارس ويتجاوزه بنجاح.

يصمد النحل لدرجات الحرارة الباردة باتِّباع إستراتيجيةٍ تقوم على توحيد الجهود والتعاون المتبادل؛ فهي تتضام وتكتل؛ لتؤلف ما يشبه الكرة، وتمضي في حركةٍ دوّوبةٍ تشبه الرقص.

ولتحقيق غايتها تحرص على تبادل المواقع فيما بينها؛ فتنقل الجماعةُ الموجودة على الحافة الخارجية الباردة إلى الوسط، في حين تتحرك الجماعةُ التي في الوسط إلى الخارج. وإذا أصرت الجماعةُ الموجودة في الوسط على البقاء هناك وترك الباقي على الأطراف، فلربما هلك الجميع.

فانظر كيف يفضي توحيد الهدف وضمُّ الجهود لبلوغه إلى اجتراح المعجزات.

إن مفتاح النجاح هو في العمل الجماعي التعاوني،

سواء في مضمار الرياضة أو على صعيد العمل أو في لعبة الحياة.

فالنسر لا يطير بجناح واحد، بل بجناحين.

وقد وُجدَ أن مشاعر «الإقصاء» - أي الإحساس بأنك لست فرداً من فريق أو جزءاً فاعلاً من كيانٍ ذي شأن - غالباً ما تكون مصدرَ الأداء «المتواضع» أو «التمردِي». وفي معظم البيئات (ومنهما المدارس)، يُستبعد الأفراد ذاتياً عن أي فريقٍ أو كيانٍ إيجابي.

ففي مدرسة بلينفيلد (إنديانا) المتوسطة مثلاً، يعدُّ كلُّ من يُودُّ أن يكون مشجعاً أو عضواً في فريقٍ رياضيٍّ أو موسيقيٍّ، أو فرداً في أي فعالية «كيانٍ إيجابي»، جزءاً من ذلك الفريق أو الفعالية، شريطة أن يلتزم بحضور التمرينات والأنشطة المقررة؛ بغية إتقان أساسيات الأداء المثمر.

ما هي النتيجة؟ ارتفاع ملحوظ في الروح المعنوية لطلبة بلينفيلد ومستوى إنتاجيتهم وأدائهم الأكاديمي. وأكثر من ذلك مشاركةً كبيرةً من الآباء والأمهات تجعلهم بحق جزءاً لا يتجزأ من «الفريق».

يُذكر أن البرنامج الذي يشارك فيه نصف الطلبة في فعالياتٍ مدرسيةٍ إضافيةٍ خارج نطاق مناهجهم المقرّر (مقارنةً بنسبة 20% على مستوى الولايات المتحدة كلّها) قد عُرضَ حديثاً على القنوات الإخبارية CNN، وABC، وNBC.

وبعبارةٍ مختصرةٍ تُمثّل بيتَ القصيد: إنك لا تستطيع أن تتنافس خارجياً بنجاح إذا كنتَ في حالةٍ تنافسٍ داخلي. فإذا ركَب الأفرادُ موجةَ التنافسِ التناحري خسرَ الجميع، وإذا تعاونوا ربحوا جميعاً.

