AMERICAN UNIV. IN CAIRO LIBRARY
3 8534 01044 7252

ID:01-66444
12-11

فن خدمة الجماعة

بقلم

حامد سليمان الكرنابي

M. Sc. Columbia Un., N.Y.S.S.W.

أستاذ بالمعهد العالى للخدمة الاجتماعية للفتيات

HV
40
T52
1952

واشترك في جمع مادته مع

المينا لكى ELMINA LUCKE

الخبيرة الأمريكية فى الخدمة الاجتماعية

قام بنشره دار المعارف بمصر

٢٦١
٥٢
36638

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

من مظاهر تماسك المجتمع وتقدمه رعايته للأفراد المكونين له ، والجماعات التى ينتمى إليها هؤلاء الأفراد ، يحفزه إلى ذلك روح ديمقراطية تسمو بإيمانه بما للفرد من حق عليه فيتيح له من إمكانياته ما يرفع قدره كإنسان له مطالب وله حاجات قد تعز على ذلك الإنسان لو أنه سعى إليها وجهد وحده لتحقيقها ، فالمجتمع إنما يرفع من المستوى الاقتصادى لييسر له مطالب الحياة ، ويحفظ عليه صحته ، ويحوطه بالأمن ، ويهيئ له مجالا يتعلم فيه ويتثقف ، ويوفر له ما يروح به عن نفسه ويخفف عنه متاعب الحياة وأعباءها ، وما هدف المجتمع من كل ذلك إلا أن يجعل منه إنساناً قادراً على أن يسعد نفسه ويوطد حياة أسرته ويرفع هو بدوره من شأن بيئته ومجتمعه ، ويساهم بنصيبه فى نهضة الإنسانية جمعاء . وليست هنالك أمة متمدينة — أو شبه متمدينة — لم يصبح فيها حق الفرد فى التعليم والتثقيف والترويح والعيش فى بيئة صالحة حقاً مقرراً ، والخلاف اليوم — إن كان ثمة خلاف — ليس على تقرير هذا المبدأ ، وإنما هو على المدى الذى تذهب إليه الأمم فيه .

لقد لمسنا هذه الجهود الاجتماعية تتتابع واحدة أثر أخرى ، وتتضاعف على مر الأيام لتنهض بالتربية والتعليم ، وترفع من المستوى الاقتصادى للطبقات الفقيرة والطوائف المحرومة فى صورة قوانين الضمان الاجتماعى والمساعدات الاجتماعية ، وتحفظ على الناس صحتهم وتعالج المرضى منهم ، وتنظم أوقات فراغ الناس على اختلاف أعمارهم وتباين ثقافاتهم ومستوياتهم ونوعهم ونحلهم

وأعمالهم ، وكثير من هذه الجهود بدأت بها الهيئات الاجتماعية الأهلية ، ترتاد بها ميادين العمل والتجريب ، وما لبثت الهيئات الاجتماعية الحكومية أن أخذت بها بعد أن أثبتت التجارب صلاحيتها وحققت ما كانت تهدف إليه .

صحيح أن الناس مارسوا الخدمة الاجتماعية بصورة أو بأخرى منذ أن خلقوا ليعيشوا معاً فى وحدات إجتماعية إنسانية قل عدد أفرادها أو كثر ، وصحيح أنهم أفادوا من خبراتهم فيها وأدخلوا عليها من وسائل التحسين ما جعلها أدق فى تحقيق حاجاتهم المختلفة وأحكم فى استغلال مواردهم المتباينة . وصحيح كذلك أن المبادىء الإنسانية والتعاليم الدينية جعلت منهم أناساً يدركون ، ويزدادون إدراكاً جيلا بعد جيل ، أن التعامل الإنسانى والمشاركة الاجتماعية وغيرها لا يمكن أن يستقيم لها أمر ولا أن تحقق لها غاية إن اقتصرت على الناحية العاطفية وحدها فلا بد أن تستند إلى أسس ومبادئ ، ومن هنا ظهرت الخدمة الاجتماعية كعلم وفن يزاولها مختصون ويشتركون مع غيرهم من الناس فى تحقيق أهدافها . والخدمة الاجتماعية وإن كانت حديثة على المجتمع المصرى فى صورتها العلمية وأساسها الفنى إلا أنها على الرغم من ذلك خطت فى العشر السنوات الأخيرة خطوات سريعة موفقة جعلتها تبرز فى الصفوف الأولى بين العلوم الاجتماعية والفنون المختلفة ، وأصبح المشتغلون فى الميادين الاجتماعية يشعرون بأثرها فى تدعيم حركات الإصلاح فأقبلوا عليها وأحاطوها بعنايتهم فتوطدت أركانها ومضت تغزو الميادين المختلفة بجنودها من الرجال والنساء مزودين بسلاحهم من العلم وعدتهم من الفن والإيمان الراسخ متكاتفين متساندين . وها نحن أولاء نراهم اليوم يعملون فى ميادين التعليم ، والصحة الجسمية والعقلية والنفسية ، والرعاية الاجتماعية ، والترويح ، وتنظيم أوقات الفراغ وما إليها .

أما فن خدمة الجماعة ، وهو أحد فنون الخدمة الاجتماعية ، فهو فى ظاهره فن يعنى بتنظيم أوقات فراغ الناس ويهدف إلى الانتفاع بوسائل الترويح والتسلية ليضفى على الحياة لوناً من ألوان السعادة والمتعة باعتبار أن عجلة الحياة تتحرك

فى وقت العمل حركة دائبة صاخبة ترهق الجسم والعقل معاً وتعرض النفس إلى عوامل من الضغط والكبت مما لا يدع مجالا إلى التنفس الطليق الحر إلا فى وقت الفراغ ، إن استغل فى نشاط تقبل عليه النفس راضية لأنها تجد فى ذلك النشاط ما يدخل عليها الرضا والاستمتاع ، وهو فى جوهره نمو للفرد فى حدود طاقته وحسب حاجته ، وتيسير توافقه مع غيره من الناس والجماعات والمجتمع ، ومساعدته على أن ينشأ مواطناً صالحاً يعرف ماله من حقوق وماعليه من واجبات .

ولأهمية فن خدمة الجماعة فى الميدان الاجتماعى كتب عنه الكثيرون وذخرت بمؤلفاتهم المكتبات الأجنبية وخاصة الأمريكية ، إلا أن المكتبة العربية ما زالت تحس نقصاً كبيراً فى هذه الناحية مما حدا إلى التفكير فى إخراج هذا الكتاب ليعالج بعض هذا النقص وليكون عوناً لها على النهوض بالخدمة الاجتماعية ، ولعل أهم ما كنا نأمله ونحن نرسم فصوله ونتخير لها محتوياتها أن نضمنه زبدة آراء الباحثين فى فن خدمة الجماعة مما حوته الكثير من الكتب والمراجع الأجنبية بوجه عام والأمريكية منها بوجه خاص ، لأننا نعتقد أن الأمريكيين كانوا أسبق من غيرهم فى تدعيمه والانتفاع به على أوسع نطاق فكان لهم من تجاريبهم العديدة ما مكنهم منه وأعلى شأنهم فيه ، على أننا راعينا أن نتخير من آرائهم وتجاريبهم ما يناسب المجتمع الشرقى ويتفق وتقاليده وعاداته وثقافة سكانه ، وما يوائم حاجات طلاب الخدمة الاجتماعية ، والمتخصصين فيها ، والمشتغلين فى هيئاتها ومؤسساتها ، وقادة الرأى ورواد الإصلاح والقراء العاديين ، ولعلنا وفقنا فيما ذهبنا إليه فيجد فى الكتاب كل ذى حاجة حاجته .

وغايتنا من نشر هذا الكتاب بين الناطقين بالضاد استعراض فن خدمة الجماعة وتبسيطه ، والكشف عن أهدافه ، وتوضيح وسائله ، ونحن إذ نقدمه إلى الأخصائيين الاجتماعيين ، لا نبغى إلا معاونتهم كى ينتفعوا به فى أعمالهم ، وإذ نقدمه إلى طالبات الخدمة الاجتماعية وطلابها انما نقصد التيسير عليهم لأنهم سوف يجدون فيه حاجتهم من العلم الذى انقطعوا إليه والفن الذى كرسوا

أنفسهم له ، ونحسب أنه سوف يخفف عنهم عبء التنقيب عن كتب بلغات أجنبية قد لا تتوافر لديهم ، ويزيل عنهم عنت البحث فى لغة قد تدق عليهم فتعوق تحصيلهم ، ولا نشك فى أنهم سينتفعون من مراجعه العديدة راجين أن تفتح أمامهم مجالا أوسع للدرس والبحث ، ونحن إذ نقدم الكتاب إلى العاملين فى هيئاتنا الاجتماعية ومؤسساتها وإلى قادة الإصلاح الاجتماعى ، انما نأمل أن يجدوا فيه ما يحفزهم إلى زيادة البحث والدرس فى ميدان من ميادين الخدمة الاجتماعية ليكون لنا من بحوثهم القيمة ودراساتهم المتعمقة ذخيرة تنفعنا فى تثبيت أقدامنا فيه ويزيد من انتفاع المجتمع بجهودهم .

وللقارىء العادى فى الكتاب نصيب ، فقد كان رائدنا ونحن نعده أن يجد فيه ما يبصره بالقيم التى تذخر بها الحياة ، وبالوسائل التى تيسر له الانتفاع بما فيه من استعدادات وميول ، واستغلال قدراته ليكون ذلك المواطن الذى يستطيع أن يسعد نفسه وأهله ووطنه ، وقد يجد فيه الكثير مما هو جديد عليه فيعرفه ويفهمه ويؤمن به ويتبعه .

لقد بذل الكثيرون فى إعداد هذا الكتاب جهوداً مشكورة لا يسعنا إلا الاعتراف بها وشكرهم عليها ، وفى مقدمة هؤلاء الآنسة « المينا لكى » ، فقد كانت أسبقنا جميعاً فى التفكير فيه وتقدير أهميته للمجتمع العربى ، هذا إلى اشتراكها معنا فى التنقيب عن مختلف مراجعه وموضوعاته ، كذلك نشكر الآنسة لوسيل ددچن الملحق الثقافى بالسفارة الأمريكية بالقاهرة فقد بذلت من وقتها وجهدها ما يسرت به الصعب وجعلت إخراجه ونشره أمراً واقعياً ، وكان للصديق الكريم الأستاذ عبد المنعم شوقى خريج جامعة كولومبيا وأستاذ فن خدمة الجماعة بمعاهد الخدمة الاجتماعية بالقاهرة فضل سابغ ، فما ضن برأى التمسناه وكان لنا نعم الناصح الأمين ، ثم أنه أخذ على عاتقه مهمة إعداد الفصل النهائى للكتاب ، وسعى جاهدا حتى جمع له من الصور المعبرة ما أبرز النواحى الفنية التى أشار إليها الكتاب فى أكثر من موضع .

وإذا كان لى أن أهدى الكتاب فإنما أهديه لزوجتى التى بذلت من نفسها وجهدها ماهيأت به الجو الصالح للعمل المتواصل الذى تطلبه إعداده ، وليس فوق بذل النفس من شىء .

حامد شاكر ثابت

القاهرة فى ديسمبر سنة ١٩٥٢

الفصل الأول

« خدمة الجماعة : أهميتها وفلسفتها »

- تقدمة .
- تعريف خدمة الجماعة .
- أهمية خدمة الجماعة .
- معانيها الكلية الرئيسية .
- فلسفتها .
- خدمة الجماعة والتربية الديمقراطية .

الفصل الأول

خدمة الجماعة : أهميتها وفلسفتها

تقدمة : يقول فرانك برونو Frank Bruno(1) إن خدمة الجماعة كخدمة الفرد فى ممارسة الناس لها قبل أن تعرف بوقت طويل ، وإن الغاية التى تعمل خدمة الجماعة على بلوغها من إدراك ما فى الفرد من قدرة اجتماعية ، هى الهدف الذى حققته وسائل لا حصر لها على مر التاريخ المكتوب . ففى عهد اليونان كان للألعاب من الأهمية البالغة ما جعل اليونانيين يقيسون الزمن بالاحتفالات الأوليمبية . . . ومما شملته هذه الاحتفالات الموسيقى والرقص والخطابة والمواكب والتمثيليات كما شملت أيضاً العاب المهارة الجسمية . ومن ذا الذى يستطيع تعداد ما حققته مناسباتها القومية من عون كبير لإذكاء الشعور بالاتحاد والزمالة بين يونانيي هذه الحقبة السامية . . .

وبعد ، فإن آداب العلاقات الاجتماعية ، إنما تكتسب عن طريق نشاط الجماعات الاجتماعية كأمر عرضى يلازم الغرض الرئيسى للجماعة ، فالفرقة الرياضية تعلم مهارة ، ولكن أعضاءها يتعلمون بالمران ، وبطريقة عرضية ، آداب العمل معا . . .

ومن المفترض ، بل المرجح صحته ، أن الجماعات الأبعد قِدما والأرسخ قَدما قد نشرت ، كجزء من ثقافتها ، نشاطاً معيناً هو ما يمكن أن نطلق عليه اليوم « خدمة الجماعة » ، كالألعاب القومية والرقص والمباريات والموسيقى . وما كان حافز هذه الجماعات الثقافية لممارسة ذلك النشاط إلا مسايرة التقاليد ، والإبقاء عليها ، والسبق إلى عمل يستحق التمجيد .

---

(1) الأرقام الإنجليزية المبينة بالكتاب تدل على المراجع الموضحة فى ختام الفصل المتضمن لها

وما إن لحظ المعنيون بالأمر إقفار المدينة الحديثة من أمثال هذه العادات ، واستشراء الانحراف بين الأحداث والكبار ، حتى ابتدع الرجال والنساء من ذوى النيات الطيبة مختلف التدابير ليعوضوا عما فقدوه خيراً . . . وهذه جامعة كولومبيا عام ١٩٣١ قد أكدت أن « حركة الترويح جاءت تعويضاً عن الحرمان من التعبير الإنسانى . . . الذى فرضته علينا المدنية الحضرية والصناعية . »

وكان دخول المصطلح « خدمة الجماعة » سواء فى العلوم الاجتماعية ، أو الخدمة الاجتماعية ذاتها ، دخولا غامضاً لدرجة أن خلت دائرة معارف العلوم الاجتماعية "Encyclopedia of Social Sciences" من نبذة عن الخدمة الاجتماعية للجماعة أو خدمة الجماعة . . .

وربما كان المصطلح عسير التعريف ، هذا إلى جانب دخوله فى منافسة مع بعض العبارات التى تستعمل فى تركيبها كلمة « الجماعة » ، فهذا علم الاجتماع ، وقد نشر استعماله الفنى لهذه الكلمة وعرفها بأنها جماعة من الأفراد يربطهم معا ميل مشترك ، يضمّن اهتمامه بالجماعات هذه الظواهر التى يخلقها الاحتكاك أو الاتصال بين جماعتين أو أكثر كالمشاحنة والتوافق والتجانس وما إليها .

ومن الطبيعى مع كلمة « كالجماعة » لها عديد من الاستعمالات الشائعة ، ولها فى العلوم الاجتماعية استعمال فنى واحد ، أن تعانى قصوراً كبيراً يحرمها من الحصول على قبول صحيح عام ، إذا ما قارناها بالمصطلح « بحث الحالة الفردية » الذى لا يجد له منافساً إلا فى الطب والقانون . ومع هذا فإن استعمال المصطلح « حالة » فى أى من هذه المهن قد أوضح معناه ولم يتركه فى غشاوته .

تعريف خدمة الجماعة :

فى عام ١٩٣٥ بلغ الاتفاق على المقصود من « عملية خدمة الجماعة » غايته ،

مما مكن « ولبر نيوستتر »[١] من نشر بحث عرف فيه « خدمة الجماعة » ، ومهد السبيل فى ذلك الوقت لاتفاق العلماء على الأخذ بهذا المصطلح على أنه تعريف لواحد من أوجه النشاط الرئيسية فى الخدمة الاجتماعية . . .

وقد عرف نيوستتر عملية الخدمة الاجتماعية ، بعد أن أدركها فى كلياتها كعملية تعليمية ، بأنها نمو الفرد وتكيفه فى جماعة تطوعية ، واستغلال هذه الجماعة كوسيلة للتوسع فى تحقيق أغراض اجتماعية أخرى مبتغاة . . . أما « جريس كويل »[٢] . . . فقد عرفت خدمة الجماعة بأنها عملية تعليمية تهدف إلى نمو الفرد وتكيفه فى جماعة تطوعية ، ولا يخرج هذا عما نص عليه الجزء الأول من تعريف نيوستتر . . . إلا أننا نلمس فى اتجاه نيوستتر نحو المهارة الفنية ، ناحية فلسفية ضمنها تلك العملية التى قصد بها إلى « تحقيق أغراض إجتماعية أخرى مبتغاة » ، واتجاهه هذا يختلف عن ذلك الاتجاه الذى يعتبر نمو الأفراد وتكيفهم غايات فى ذاتها . ومهما يكن من شىء فالمرجح أن ميدان خدمة الجماعة يميل إلى الأخذ بتعريف مس كوبل أكثر من ميله إلى الأخذ بتعريف نيوستتر الأكثر تعقيداً .

وتنطوى فكرة هذه العملية التى نسميها « خدمة الجماعة » على ضرورة وجود إنسان مهر فى إدارتها ، ومن ثم ظهر مصطلح « رائد الجماعة » — Group Leader ليعرفه بأنه شخص خبير فى ديناميكا الحياة الجماعية شأنه فى ذلك شأن باحث الحالة الفردية Case Worker الذى يفترض فيه فهم ديناميكا الفرد . . .

أما أحدث تعريف لخدمة الجماعة فهو ذلك التعريف الذى أقره المجلس التنفيذى للجمعية الأمريكية للمشتغلين بخدمة الجماعة "Executive Board of The American Association of Group Workers" ونشر نصه الآتى فى الكتاب السنوى للخدمة الاجتماعية لعام ١٩٥١ "2" — Social Work Year Book 1951 :

---

(١) و (٢) Wilber I. Newstetter & Grace Coyle of The School of Applied Social Sciences at Western Reserve University, Cleveland.

« خدمة الجماعة » : هى المساعدة التى يقدمها الرائد لمختلف الجماعات كى تعمل بالكيفية التى يساهم بها التفاعل الجماعى مع برنامج النشاط فى نمو الفرد ، وفى تحقيق الأهداف الاجتماعية المبتغاة .

« وتتضمن أغراض الرائد التزود بما يحقق للفرد نمواً ذاتياً حسب طاقته ووفق حاجته ، وتوافقاً مع غيره من الأفراد والجماعات والمجتمع ، وحافزاً إلى العمل على النهوض بالمجتمع الذى يعيش فيه ، كما تتضمن ما يمكن الفرد من معرفة حقوقه وحدوده وقدراته ، ويحمله — بالمثل — على الاعتراف بما لغيره من حقوق وإدراك ما فى هذا الغير من قدرات وفروق .

« والرائد بمشاركته للجماعة نشاطها إنما يهدف إلى التأثير فى العملية الجماعية فتتخذ قراراتها بعد تزودها بالمعرفة وتبادلها الرأى والخبرة ، فلا تكون هذه القرارات من وحى قوة مسيطرة عليها من داخل الجماعة أو خارجها ، وبخبرته يسعى إلى توطيد علاقات الجماعة بغيرها من الجماعات وبالمجتمع الأكبر ، هذه العلاقات التى تساهم فى إعداد المواطن المسئول ، وتعمل على خلق جو يحقق التفاهم المتبادل بين الجماعات الثقافية والدينية والاقتصادية والاجتماعية فى المجتمع ، وتهيئ مجال المشاركة فيما يكفل الرقى المطرد لمجتمعنا والمضى به قدماً صوب الأهداف الديموقراطية . وما تهدف إليه هذه القيادة إنما يقوم على الافتراضات العامة فى أى مجتمع ديموقراطى وأعنى بها : تكافؤ الفرص أمام الناس جميعاً مما يكفل لكل إنسان حرية استغلال قدراته ، واحترام غيره وتقديره ، وإدراك مسئوليته الاجتماعية فى المحافظة على مجتمعنا الديموقراطى والعمل على إطراد تقدمه .

« وتقوم ممارسة خدمة الجماعة على معرفة السلوك الفردى والسلوك الجماعى ، والأوضاع الاجتماعية والعلاقات التى تسود المجتمع ، وعلى أساس استناد هذه المعرفة إلى الاتجاهات الحديثة للعلوم الاجتماعية ، إذ بها يزود الرائد الجماعة التى يعمل معها بالمهارة فى القيادة ، تلك القيادة التى تمكن الأعضاء من استغلال قدراتهم إلى أقصاها ، وتحملهم على ابتكار نشاط جماعى اجتماعى إنشائى .

« أما الرائد فيركز اهتمامه فى برنامج النشاط ، ويعنى أكثر ما يعنى بما يحدث من تفاعل بين الشخصيات داخل الجماعة ، وبين الجماعة والمجتمع الذى يحيط بها ، ثم إنه يساعد أفرادها — كلا على حسب ميوله وحاجاته — كى يستخلصوا من خبراتهم الجماعية الرضا الذى يتيحه برنامج النشاط ، والاستمتاع والنماء الذاتى اللذين يحققونهما عن طريق تكوين العلاقات الاجتماعية واستغلال فرص المشاركة فى نواحى النشاط كمواطنين مسئولين .

« وفى علاقة الرائد بجماعته ، وفى إدراكه للبرنامج على أنه وسيلة ، وفى فهمه للفرد وللعملية الاجتماعية ، وفى تعرفه حدود مسئوليته نحو من يعمل معهم من الأفراد والجماعات وإزاء القيم الاجتماعية الكبرى التى يمثلها إنما يجد الكثير مما ينتفع به ويستغله فى عمله . »

أهمية خدمة الجماعة "3" :

أن أغلب مشكلات اليوم ، وأكثرها أهمية ، هى تلك المشكلات التى تتناول العلاقات بين الناس ، مما يحملنا على القول فى كثير من الثقة واليقين بأن أى جهد مهنى يبذل فى مساعدة الناس كى يتعلموا كيف يسايرون غيرهم ، هو جهد له قيمته إن لم يكن حيوياً ، والمجتمع إذ يدرك خدمة الجماعة إدراكاً صحيحاً شاملا يستطيع أن يقرر أن أمر توفير خدماتها لاينبغى أن يترك للمصادفات وحدها . . .

إن أهم ما يميز الناس فى العصر الحديث هو اعتمادهم بعضهم على بعض ، ونحن إن لم نتعرف بادىء الأمر على الوسائل التى تمكننا من العمل معا فى دائرة الجيرة المحدودة ، تعذر علينا أن نصادف نجاحاً كبيراً فى دائرة العالم الواسعة .

ومع ما ندركه من حاجتنا إلى فهم بعضنا بعضا ، وإلى مشاركتنا العيش فإننا نجد الحياة قد شابها تعقيد كبير . فالتوسع فى المدن الكبيرة ، والنمو

المطرد فى الصناعات الضخمة ، والاتجاه نحو المركزية فى الحكومة كل هذا يجعل من المتعذر على الواحد منا أن يشعر بأنه جزء له اعتباره وقيمته فى هذا الخضم الواسع . وكلما ازدادت الحياة تعقيداً ، شق التوافق الاجتماعى وازداد صعوبة ، وتعددت شواهد الانهيار بين الناس . . .

إن الأسرة كجماعة أولية قد تغيرت حجما وتنظيما ووظيفة ، ولا يمكن لخدمة الجماعة أن تحل محل الأسرة ، ولكنها تستطيع أن تعاونها بعض الشىء بما تقدمه للناس من خبرات كانت قبلا وقفاً على الحياة الأسرية .

وهذا الاندفاع والتوتر والتطور الذى تتميز به حياة اليوم ، يجعل الاطمئنان عسيراً على الناس ، ويقلل من فرص الابتكار الاجتماعى ، فها هم أولاء ، على الرغم من امتداد وقت فراغهم ، نجدهم عاجزين عن استغلال هذا الوقت فيما يعود عليهم بالمصلحة العامة .

إن الواجب يقضى بأن تعالج مشكلات المجتمع الحديث بجهود الجماعة وجهود الجماعات فيما بينها ، فما من وسيلة هناك غير تلك الجهود إذا نحن آمنا بأن القول الفصل والكلمة الأخيرة من حق الناس وحدهم ، لا دخل للدولة فيه ، ولذلك كان النهوض بالأفراد الذين يحسون المسئولية الاجتماعية أمراً على جانب عظيم من الأهمية فى هذه المرحلة من مراحل التاريخ . . .

وإذا كان من أهم ما نتزود به كمواطنين ، أن نعرف كيف نشترك مع جيراننا فى شئون حكومتنا ، فمن الواجب أن نجد من يبصرنا بما تنطوى عليه مشاركة المواطنين فى المسئولية الاجتماعية من معان .

وما من شك فى أن كثيراً من البلبلة التى نلحظها اليوم ، إنما ترجع إلى قصور فى الفرد يحول بينه وبين معرفته من أين يبدأ ، فكثير من الناس من تدفعهم حماستهم لعمل شىء من أجل السلم ، ويريدون أن يكون لهم نصيب فى تحقيق حاجات غيرهم من الناس وخاصة أولئك الذين يفتقرون إلى المأوى والغذاء . . . إذ ليس مما يرضى الإنسان أن تكون حياته فارغة . وقد يعتقد

رائد الجماعة أنه إنما يعمل مع جماعة من الأطفال أو الشباب أو الكبار ولا شيء أكثر من ذلك ، والحقيقة أنه يتيح للناس فرصاً ، لا تعد حيوية بالنسبة للفرد فحسب ، وإنما هى أساسية أيضاً فى إعداد أولئك الذين يجب أن يتعلموا كيف يقدرون المسئوليات فى عالم سوف يصبح أكثر لا أقل تعقيداً . . .

وتشير خدمة الجماعة إلى أهمية وجود الجماعة التى تتمتع بشيء من التماثل القائم فعلا أو المتوقع فى صورة ميول متبادلة أو تقارب فى العمر ، أو تشابه فى العمل أو الوظيفة ، أو تجاور فى البيئة . كما تشير إلى وجوب صغر حجم الجماعة بحيث تتاح لكل عضو فيها فرص المشاركة الفعلية فى نشاطها ، ومشاطرة غيره من أعضائها ورائدها الاستمتاع بنتائج جهودهم الجماعية . وتشير كذلك إلى أنه على الجماعة ورائدها القيام بهذا النوع من النشاط الذى يمكن تعريفه بأنه نشاط اجتماعى أو ترويحى أو تعليمى ، فيكتسبون من ممارستهم له مهارات خاصة . ومهما يكن من شيء فإن خدمة الجماعة لا تفترض أن كسب المهارات هو الهدف الوحيد الذى تسعى الجماعة لبلوغه فحسب ، وإنما تفترض أيضاً أن التوافق الاجتماعى ، فى أتم صوره ، هو هدفها الرئيسى الذى تعمل على أن يبلغه كل عضو فيها .

المعانى الكلية الرئيسية فى خدمة الجماعة "4" :

يرجع الفضل — إلى حد كبير — فى ظهور المعانى الكلية الرئيسية فى خدمة الجماعة إلى العلوم الاجتماعية وإلى ممارسة خدمة الجماعة ذاتها . ولأن هذه المعانى عديدة ومتداخلة ، فقد اختير لهذا العرض عشرة من أكثرها أهمية .

١ — يأتى فى المقام الأول ، ما أضفته العلوم الاجتماعية على كلمة « الجماعة » من معنى كلى أخذت به خدمة الجماعة التى تتحقق أبداً فى الدائرة التى عرفها المرحوم تشارلز ه . كولى بالجماعة الأولية والتى قصد بها الجماعة التى ينمى فيها الناس مثلهم العليا ، الأولية والرئيسية ، فى الحياة وفى الأخلاق ، بطرق طبيعية لاشعورية ، ودون سيادة أو توجيه يأتيها من خارجها . فمن هذا

الأخذ والعطاء الطبيعيين فى نشاط الجماعة الأولية تظهر القيادة وتتجمع حولها التبعية ويتحقق نماء الشخصية، ويستطيع رائد الجماعة أن يؤدى وظيفته كأحسن ما يكون الأداء إن هو نهض بالجماعة بمقدار ما تملكه من قوة ذاتية موجهة. وكلما تنوعت الخبرات المثيرة التى يمكن أن تمنح الفرد فى الجماعة، ازدادت شخصية كل عضو فيها نماء، وكذلك كلما تنوعت الجماعات المثيرة التى يمكن أن يهيئها الرائد للشباب فى المجتمعات المتخلفة، اطرد نماء الشخصية وعم الخير.

٢ — ويأتى فى المقام الثانى: ما للمعنى الكلى «لعملية الجماعة» من أصل فى العلوم الاجتماعية وخاصة علم النفس الاجتماعى. وطبقاً لهذه «العملية» يثير أعضاء الجماعة، بشكل مستمر، بعضهم بعضا كأفراد وكجماعة ليعملوا الطريف من الأشياء، وليفكروا فى المستحدث من الآراء، وليسترسلوا فى إشعاع ومضات لماحة ملهمة.

إن عملية الجماعة هى ملتقى التيارات المتدفقة للخبرات الإنسانية التى تولد طاقة اجتماعية جديدة، وهى الجامعة لمختلف الخبرات الفردية التى تظهر فى البصيرة الإنسانية الواسعة، وهى الناقلة من دائرة الذاتية الضيقة إلى أفق الشعور الجماعى، فتنتشل الأفراد من فتور حياتهم لتضعهم فى حيوية التعارف الجماعى. وهى متى تحررت حركتها فإنها تنهض بالشخصيات، وتحتضن القيادة والتبعية، وترقى بالمستحدث من النشاط الجماعى، وتخلق اللمحات الابتكارية.

وعملية الجماعة تنشط دائماً فى حدود الأنظمة الثقافية، كما تعمل فى حدود اللغة، ووسائل الاتصال، وفى حدود التقارب الاجتماعى.

٣ — ويأتى فى المقام الثالث: ما للمعنى الكلى «لعملية خدمة الجماعة» من ثلثى أصوله فى العلوم الاجتماعية، إذ للمعنى الكلى فى «الجماعة» وفى «العملية» هذه الأصول على الأقل.

إن عملية خدمة الجماعة شاذة بطبيعتها لأنها تتضمن قيادة دخيلة بالإضافة إلى قيادة من بين الجماعة، فالجماعة تملك بطبيعتها قيادتها وتبعيتها، ثم إلى

جانب هذا لها قيادة مكونة من أفراد لهم سماتهم التى تعتبر ، من جانب أو أكثر ، دخيلة على الجماعة المعينة . وفضلا عن هذا فإن عملية خدمة الجماعة مزدوجة الشذوذ ، فليس لها قيادة إضافية دخيلة إلى جانب قيادتها الخاصة فحسب ، بل إن قيادتها الخاصة أيضاً تعمل عملا ناقصاً أو دون إمكانياتها ، أما القيادة الدخيلة التى يقدمها رائد الجماعة فالمفروض فيها أن تسد نقص القيادة الداخلية . وعليه فعملية خدمة الجماعة هى عملية الجماعة التى تستكمل فيها القيادة الطبيعية بقيادة مصطنعة ، ومن وظيفتها الحيوية تنشيط أو توجيه القيادة الطبيعية أو المتوقعة لتعمل فى اتجاهات إنشائية مستحدثة .

وعملية خدمة الجماعة ، إلى حد ما ، عملية تفكير جماعى ، فمن تبادل الآراء ومن النقاش الحر الذى يقوم على دراسة دقيقة ، وبحث متعمق ، يحقق التفكير الجماعى أسمى اعتبار إنسانى لا يمكن أن يحققه مجرد إبداء الآراء وحدها .

٤ — ويأتى فى المقام الرابع المعنى الكلى « لنمو الشخصية » وهو ذلك المعنى الذى بسّطته العلوم الاجتماعية لرائد الجماعة وأوضحته له ، إذ الشخصية كما تصفها العلوم الاجتماعية تعبير عن الدوافع أو الرغبات الأساسية ، وإفصاح عن عملية تنظيم الاتجاهات والقيم وربطها بعضها بالبعض ، وبيان عن تقبل الاعتراف بالفرد والاستجابة له . ونمو الشخصية عملية ديناميكية لا تجد ما يعبر عنها إلا فى دائرة الحياة الجماعية الاجتماعية ولا تستبين إلا من خلالها ، وهى العملية التى تتزود فيها الأنظمة الثقافية بمقاييس واحدة للسلوك الذاتى ، والتى فيها توقظ المثيرات الاجتماعية — التى تتكاثر فى الجماعات — روح الابتكار والابتداع فى الفرد ، وهى أيضاً تلك العملية التى تحقق وظيفتها بشكل طبيعى عن طريق المشاركة الحرة من جانب أعضاء الجماعة كافة فى نشاطهم الجماعى ، والتى تعمل عملها الفعال بالتعليم التلقائى لا المنظم المرسوم .

إن نمو الشخصية لا ينهض إلا على الخبرات الشخصية . ورائد الجماعة إنما يسمو بهذا النمو متى حث الأعضاء وشجعهم على تقدير المسئولية ، واختيار

ما يحلو لهم . ويعظم عمله متى عاونهم كل العون على تحرير أنفسهم من الكبت ومركبات النقص والشعور بالاستعلاء ، وساعدهم على تحديد مقاييسهم ليختاروا ما يروقهم وفق هذه المقاييس التى رسموها بأنفسهم ، على أساس أن يكون لكل من المقاييس وحرية الاختيار مستند إنشائى اجتماعى . كذلك يعظم عمله متى استغل مهارات الطب النفسانى لمؤازرة الأعضاء على التحرر من الجمود والفشل ، ومتى ساس الجماعة وأدار شئونها بكيفية تمكن أعضاءها من تجريب ومضات البصيرة النافذة والإدراك التعاطفى بالنسبة للمشكلات الاجتماعية ، ومتى ساعد الصبية والفتيات على أن يفصحوا عن ميولهم الحقيقية ، تلك الميول التى يحق لها أن تستأثر بجميع مواردهم الشخصية الكامنة .

٥ — و « توافق الشخصية » — الذى يختلف عن نمو الشخصية — هو خامس المعانى الكلية فى خدمة الجماعة التى لها سند من العلوم الاجتماعية . فالشخصيات وهى تنمو فى الحياة الجماعية ، وتتبين من خلالها ، تدخل فى نزاع بعضها مع بعض ، إذ تتداخل الميول الفردية وتتناحر الشخصيات ، وعندئذ يحيق الإكراه ، ويتحتم التوافق .

ولعلنا نتساءل « ماذا يعمل الإنسان ليحقق توافقه ؟ » ، فى كتاب ولبر نيوستتر(١) ينظر المؤلف إلى التوافق من حيث القبول المتبادل ، بمعنى أنه إذا لم يقبل الفرد فى جماعة استعصت مؤقتاً مشكلات توافقه ، فإذا تحقق قبوله تضاءلت أهمية هذه المشكلات .

ولما كان لكل إنسان مكانة تختلف باختلاف الجماعات التى ينتمى إليها ، فإن مشكلات توافقه تختلف من جماعة إلى أخرى على حسب درجة قبوله أو مكانته فى كل من جماعاته ، وقبوله يختلف تبعاً لنوع العلاقة بين قيم الجماعة المعينة والقيم التى يدين هو بها . . .

---

(١) Willer I. Newstetter's Book on "Group Adjustment", A Study in Experimental Sociology.

٦ ــ وسادس المعانى الكلية ، هو «طبيعية القيادة» ، التى تدين خدمة الجماعة للعلوم الاجتماعية بفضل معرفتها بها . إن القيادة إذ تعمل دائماً وهى محاطة بتبعية ، تجد مجال نشاطها فى الجماعات الاجتماعية دون عون أو استمالة تأتيها من خارجها ، كما أن القيادة التى تولد فى جو ملؤه الحركة والنشاط والإقدام وتظله السيادة قد تسمو إلى ذرى التوجيه الديموقراطى المهذب .

ولما كان طبيعياً أن يكون لكل جماعة قادتها ، فما هى إذن وظيفة رائد خدمة الجماعة ؟ هل هو مجرد قائد إضافى يفرض نفسه على جماعة لها من بينها من يقودها ؟ وهل يقوم بدور غير عادى باعتباره بعضاً فى عملية قيادة مزدوجة ؟ ومتى يحتاج إليه ؟

يحتاج إليه متى فشلت القيادة التى تملكها الجماعة فى إثبات وجودها أو عبرت عن ذاتها بما يعد مسيئاً للجماعة ، ويحتاج إليه متى كان فى استطاعته استمالة الجماعة وتوجيهها نحو مستويات مستحدثة تفيد منها وتتقدم ، كما يحتاج إليه متى كان قادراً على تنظيم جماعات جديدة فى ميادين الحياة الاجتماعية التى تعز فيها هذه الجماعات . فما الرائد إلا عيون لقادة الجماعة الذين لا يبصرون ، وآراء للاغبياء ، ودليل للضالين ، وموقظ للنائمين . . . .

وسواء كان الرائد محترفاً أو متطوعاً فإنه بحاجة إلى التزود المتكرر بكل ما هو جديد فى علم النفس الاجتماعى مما يتعلق بعملية الجماعة ، وبحاجة إلى الاستعانة بأحدث طرق البحث الاجتماعى فى جمع المعلومات وتحليلها ، وبحاجة كذلك إلى الرجوع إلى أنديته وجماعاته يجرى عليها تجاربه ليتحقق من كفاية عمليات خدمة الجماعة التى أخذ بها فى عمله ، ثم هو فضلا عن ذلك بحاجة إلى إعمال فكره وشحذ قريحته ليساهم فى طرق البحث الاجتماعى والعلوم الاجتماعية عن طريق علاقاته الابتكارية بالجماعات . . .

٧ ــ وسابع المعانى الكلية التى لها قيمتها عند المشتغلين بخدمة الجماعة هو « تاريخ الحياة » لأنه يكشف عن رصيد الفرد من رغباته الملحة ، ما أرضاه

منها وما لم يرضه بعد ، من ماضيه البعيد حتى حاضره . وأهم من ذلك أن تاريخ الحياة يكشف عن استجابة الفرد لأهم ما مر عليه من خبرات ، ويوضح التوافق الذى واجه به ظروف الحياة ، ويصور رغباته التى لم تتحقق ، ويصف فشله فى توافقه ، ويبرز نضاله وما ترتب عليه من عقد ، ويفصح عن مكنونات شخصيته .

و « تاريخ الحياة » يهيىء للرائد المصورة الأمينة كأداة يصور بها كل عضو فى ناديه لا متصنعاً بل فى أدواره الطبيعية ، وهو الجهاز الذى يعرض صوراً متحركة لدرجات التغير فى مراحل تطور كل فرد . وتاريخ الحياة صحيفة مفتوحة تتضمن سطورها كل ما له علاقة بطبيعة السلوك الإنسانى ، وتكشف عن المعانى الدفينة للخبرات الإنسانية ، وتصور الدوافع ، وتبرز العلل الخبيثة ، وتفصح عن حوافز السلوك . وتاريخ الحياة شىء آخر غير تراجم الحياة التى لا تخلو من تعظيم وتفخيم ، وسجل يختلف عن ذلك الذى يدونه الإنسان بنفسه عن نفسه يستعرض فيه حياته ، إذ تغلب الأنانية على مثل هذه الترجمة .

٨ — ويأتى فى المقام الثامن ، ما يمنحه علم الأجناس البشرية لخدمة الجماعة من أداة نافعة فى المعنى الكلى « للثقافة » .

إن لكل جماعة اجتماعية طابعاً ثقافياً مقننا له خصائصه ، فقد يكون لصبى معين مركز رفيع فى ناد ، وله فى نفس الوقت مركز وضيع فى غيره ، وما ذلك إلا لأن الجماعتين تختلفان فى إطارهما الثقافى ، وعليه فإن السهولة التى يحقق بها توافقه فى جماعة ، والصعوبة التى يصادفها فى أخرى ، من الأمور التى يمكن تفسيرها على ضوء اختلاف الطابع الثقافى الذى يشكل الحياة الاجتماعية فى كل من الجماعتين أكثر مما تفسرها الفروق الشخصية المتوارثة .

إن الثقافة المتجانسة تهيىء المجال لتبادل الحديث ، فى حين أن الفوارق الثقافية مدعاة للنفور . والثقافة المتجانسة لغة الجماعة ، بينما الخليط الثقافى السنة مبلبلة تخلق سوء التفاهم وتدعو إلى الشك المتبادل وتمهد للدعاية الخبيثة ،

ولهذا يلزم أن يكون رائد الجماعة خبيراً فى التعرف على بواعث الخلاف بين الشخصيات والحد منها ، هذه البواعث التى ترجع إلى تباين أعضاء الجماعة الواحدة فى ثقافاتهم العنصرية .

ولما كانت مقومات رائد الجماعة نتاج مؤثرات ثقافية يمتد ماضيها إلى آلاف السنين ، فإنه إن لم يكن خبيراً بخصائص الثقافة وأنماطها ، فقد يقف حائراً أمام مشكلات الجماعات التى تتصادم فيها خبرات أعضائها الثقافية وتتعارض .

وإلى الحد الذى تتحكم فيه الفروق الثقافية فى العداء العنصرى والدينى والسياسى والاقتصادى ، وفى العداء بين الطفل وذويه ، وبين الطفل والمجتمع الذى يعيش فيه ، يستطيع الرائد أن يتحرك فى حكمة وتدبر متى وقف على طبيعة العوامل الثقافية كالسيادة الثقافية ، والتخلف الثقافى ، والتغير الثقافى ، والصلة التى لا تنفصم بين الطابع الثقافى والاتجاهات الشخصية .

٩ ــ وتاسع مساهمة من العلوم الاجتماعية فى خدمة الجماعة تتركز فى المعنى الكلى « تنظيم المجتمع » ، وهو مصطلح له ما يدل عليه فى علم الإدارة وعلم الاجتماع .

إن الشىء الرئيسى فى تنظيم المجتمع هو المجتمع ذاته الذى يهيىء الكيان المادى الذى تتحقق فيه خدمة الجماعة . ولن يستطيع رائد الجماعة أن ينصرف إلى عمله ويغرق فيه ، ما لم يتعرف على المجتمعات التى يعيش فيها صبيته وفتياته ، ويقف على طبيعة المجتمعات التى سبق لهم العيش فيها ، فمن المجتمع يأتى رفاق الصبى ، وهم أقرانه الذين ينصت إليهم بكليته أكثر مما ينصت لمن هم أكبر منه سناً ، وفى مجتمعه موارد كاملة أو منقوصة تهيىء له نشاطا إنشائياً أو تنكر عليه المثيرات التى يبتغيها ، وفى المجتمع قوى تدعم جهود الرائد أو تقضى تماماً على آثارها .

إن الشباب المهمل بعض نتاج المجتمع المهمل ، والمجتمع المهمل قد يكون المجتمع الذى يهمل شبابه فى حياتهم الجماعية . كذلك فى الأوساط المفككة

المخلخلة . . . يعانى الشباب ما يعانيه من فقر فى الجماعات الطبيعية وقصور فى تنظيم المجتمع ، ولهذا تعظم الحاجة إلى خدمة الجماعة فى الجهات التى يضعف فيها هذا التنظيم ، وجلى أن قيم برامج خدمة الجماعة تتلاشى بصورة أسرع فى الجهات التى لا تجد فيها من تنظيم المجتمع إلا السند الضعيف ، فى حين تزداد الحاجة إلى خدمة الجماعة حيث يقوى هذا التنظيم . . .

١٠ — وآخر المعانى الكلية ، وهو عاشرها ، نقدمه هنا باعتبار أن له أصلا فى العلوم الاجتماعية ، وهو « تفسير خدمة الجماعة » . والمعنى المألوف الذى يعزى إلى هذا المصطلح هو النشر . وقد يدرك هذا التفسير أحياناً على أنه الوسائل التى توضح للعامة من الناس طبيعة خدمة الجماعة وقيمتها بغية كسب نصرتهم وتوسيع مداركهم . . .

فلسفة خدمة الجماعة "5" :

١ — تتضمن فلسفة خدمة الجماعة الرقى بأسلوب الجماعة ، هذا الأسلوب الذى يقصد به التفاعل الطليق بين جميع الأفراد الذين يربطهم غرض بذاته أو مجموعة من الأغراض ، بمعنى تمتع كل فرد فى كل جماعة من الأفراد بحرية التأثير فى بقية أفرادها على حسب قدراته ودرجة نموه العقلى ، وبالتالى حريته فى أن يتأثر بالآخرين تبعاً لدرجات نمائهم . ولا يقصد بذلك المساواة فى التأثير ، لأنه لا يمكن أن يتساوى فردان فى درجة نموهما العقلى ، وإنما يعنى أن الحرية تتخلل التأثير فى جميع درجاته ، وعليه فكل فرد إذ يعمل على استكمال نمو شخصيته ، من جهة ، يشترك بكليته فى تقدم زملائه من جهة أخرى ، وبالتالى تتمتع الجماعة باستقلالها فتصدر من القرارات ما يتفق وحاجاتها .

وفى توكيد حرية التفاعل ما يدل على غرض كمى ، هو فى حد ذاته جزئى غير مستكمل ، فالجماعات المستقلة تتمتع بحرية أوسع مما تتمتع به الجماعة الثانوية التى هى جزء من هيئة أكبر ، ولهذا ينبغى ألا تنكر الجماعة الثانوية

على أعضائها حق التمتع المطلق بحرية التفاعل .

وضمان حرية التفاعل فى نطاق الجماعة يعنى حمايتها من التدخل الخارجى إلى الحد الذى يتمشى مع حاجات الجماعات الأكبر التى تعمل الجماعة فى نطاقها ، كما يحتم أيضاً حماية أفراد هذه الجماعة من اتجاهات أعضائها الهمجية والشاذة ، فتقييد حرية التفاعل أو منعها يتوقف على مدى جهل أعضاء هذه الجماعة بها ، لذا جاء أول مبدأ فى فلسفة خدمة الجماعة ينادى بالتعليم الإعدادى إذ به تتحقق حماية الناس لحرية التفاعل .

٢ — وتتضمن فلسفة خدمة الجماعة الرقى بالأسلوب الديموقراطى ، وأعنى به التفاعل الاجتماعى الذى لا يسيطر فيه فرد على آخر أو يتحكم فى سلوكه ، فما الأسلوب الديموقراطى إلا تفاعل اجتماعى فيه يتحرر الفرد من سلطان آخر عليه ، عدا من يرتضيه بمحض رغبته ليكون عليه ولياً مرشداً ، وعلى أساس أن يكون هو نفسه قد بلغ من النضج ما يجعل من نفسه رقيباً عليها .

والأسلوب الديموقراطى يرقى أولا حيث يتقدم أفراد الجماعة بآرائهم وخططهم لمناقشتها ، فلا تأخذ بها الجماعة إلا بعد أن تكون قد أوفتها حقها من المناقشة فى تعمق وحرية ، ثم هو يسير قدما حيث يوجد الاتجاه الديموقراطى بين زعمائها ، ويعززه ما يتقدم به رواد خدمة الجماعة من آراء وما يتبعونه من طرائق . وليس بكاف أن يعلن قائد الجماعة — سواء أكان عضواً بها أم رائداً لها — إيمانه بالنظم الديموقراطية فإن خولفت تعاليمه سخط وتأفف ، فمثل هذا القائد حقيق بأن يقف حائلا دون تقدم هذه النظم .

ولا يستقيم لهذا الأسلوب وضع فى جماعة تأخذ بالآراء لمجرد أنها صادرة ممن يتزعم الجماعة ، أو تستجيب لمطلب رائدها كدليل على الولاء له ، كما لا تتحقق غايته فى جماعة تنفذ ما يقدم لها من برامج ومقترحات فى جهل أو فتور ، لأن العمليات الديموقراطية . . . تساير الجماعة تبعاً لدرجة إدراك أعضائها

حاجتهم إليها ، ووفقاً لاتجاهاتهم التى بها يعبرون عن الجماعة برمتها .

وبالتالى تتجلى قيمة التعليم التلقائى إذا هيئت فرص العمل بهذا الأسلوب ، كما أن اندحاره فى أولى مراحله أمر محقق لو أعوز زعيم الجماعة أو رائدها التعليم الذى يحرره من السيطرة فى جميع مظاهرها ، والتى قد تبدو حتى فى سلوكه الانفعالى ، أو فى خلجات صوته ، أو إيماءات وجهه ، أو لمحاته ، أو حتى فى ترفعه ، وهو أيضاً عرضة للجمود إذا كان قد أهمل تعليم أعضاء الجماعة فى بيوتهم ومعاهد تعليمهم وأماكن تعبدهم وملاعبهم وجيرتهم ، كيف يصدرون فى تفكيرهم عن الجماعة التى إليها ينتسبون .

٣ — وتتضمن فلسفة خدمة الجماعة تركيز غايات الأفراد فى المصلحة العامة أكثر من تركيزها فى أنفسهم ، ويكتنف هذا الغرض تكيف كل عضو حتى لا يكون اتجاهه مركزاً فى أى فرد ، أو فى ذاته هو ، أو وقفاً على جماعة بذاتها بل ليكون فى صالح أعضاء هذه الجماعة ومن لا تضمهم على السواء . وهذه هى أكثر الغايات تغلغلا فى خدمة الجماعة ، وأشقها تحقيقاً ، لأنها تتعارض وما فطرت عليه الطبيعة البشرية ، ولهذا احتاجت إلى الكثير من الذكاء الذى يفصح عن روح اجتماعى .

والجماعة تميل إلى تركيز نشاط أعضائها فى ذاتها ولمصالحها ، فى حين تذهب فلسفة خدمة الجماعة إلى أبعد من هذا لتنادى بتنظيم الاتجاهات الإنسانية لصالح جميع أفراد الجنس البشرى . . . . . .

٤ — وتتضمن هذه الفلسفة تنمية القدرات الابتكارية فى كل فرد . وأيسر سبيل لتحقيق هذه الغاية الرئيسية تدريب الفرد ، عن طريق المشاركة الجماعية ، على الفنون والأشغال اليدوية ، ليتاح لقدراته الابتكارية الكامنة مجال العمل ، ولا قيمة لجهد يبذل لترقية هذه الأعمال والفنون إن اقتصر على تدريب أعضاء النادى على مجرد المحاكاة ، لذا وجب على الرائد الماهر أن يكشف عن القدرات الكامنة فى تلاميذه ، وميولهم إلى الفنون والأشغال اليدوية مستغلا المثيرات المختلفة

لتنبيهها . وفى مقارنتهم الذاتية بين جهودهم ما يوحى عند بعضهم بالأفكار المتألقة والتصميمات المبتكرة ، كذلك المثير الذى يأتى من الاشتراك فى مشروعات عملية متماثلة ينشط فى البعض الآخر روح الابتداع ، وفى المنافسة اللاشعورية ما يكفى لحفز الآخرين لأن يؤدوا من الأعمال خيراً من كل ما سبق لهم أداؤه .

وإذا نحن طبقنا نفس الخطة ، خطة تنمية القدرات الابتكارية لأفراد الجماعة فى ميادين نشاط المنظمات العقلية والاجتماعية جاءت الحصيلة كسباً مثالياً ، فتهيئة الفرص المناسبة المشجعة لكل عضو فى الجماعة ليقود المناقشة فى جماعته سبيل إلى الكشف عن قدراته الكامنة والمستحدثة ، وفى إبراز كل منهم خير ما يتمتع به من مواهب عقلية وفنية ، رفع بالكسب الاجتماعى للمجموع إلى مراتب ممتازة .

٥ — وتتضمن فلسفة خدمة الجماعة ، إعادة تنظيم علاجى لمن يعوزهم التكيف من أعضاء الجماعة ، إذ يمكن تقويم بعض المخفقين فى الجماعات الأسرية ، والمدرسية ، والدينية ، والبيئية بالعلاج الجماعى باتاحة الفرص الجماعية للصبى أو البنت ليعمل كل منهما ما أنكر عليه فى أى مكان آخر ، وأهم من هذا إمكان الاعتراف به وبمركزه مما كان يعوزه قبلا ، وبهذا يتسنى تقويم الشخصية المنحرفة لتصبح أكثر اتزاناً .

والغرض العلاجى فى خدمة الجماعة كامن فى نشاط كل يوم ، وتجده على سبيل المثال فى الأشغال اليدوية ، والفنون الابتكارية ، وفى الاشتراك فى النادى ، وفى المناقشة ، وفى كون الفرد عضواً عاملا فى جماعة ديموقراطية قائمة ، وفى توافقه مع اتجاهات الغير .

وحتى بعض الاستعدادات الفردية التى تقود إلى الفشل ، والتى ترجع إلى عاهات جسمية ، أو قصور عقلى ، أو إلى عوامل أخرى ليست أصولها فى الجماعة ، يمكن التعويض عنها متى أتيح لصاحبها المجال الجماعى الصحيح . فالجماعة ، وإن لم تمنحه أكثر من الاعتراف بمنزلته رغم ما به من قصور ، إنما تقدم له خدمة علاجية قيمة .

وهذا الأساس الخامس فى فلسفة خدمة الجماعة يمكن تحقيقه أحياناً عن طريق « بحث الحالة الفردية فى ميدان خدمة الجماعة » ، وقد مهدت لذلك أكبر الهيئات التى تعمل فى هذا الميدان باستخدام واحد أو أكثر من باحثى الحالات الفردية ممن لهم إلمام بالطب النفسى ليتسنى علاج مشكلات الأفراد العقلية الأكثر تعقيداً . وفى هذه الحالات يتحقق جزء من العلاج عن طريق عمليات خدمة الجماعة . أما فى الحالات الخاصة فيتسنى عن طريق العلاج الفردى تحت رعاية الرائد وبالاستعانة بالموارد التى تتوافر فى خدمة الجماعة .

٦ — وفلسفة خدمة الجماعة نجدها أيضاً فى عمليات التعليم التلقائى الجماعى . ومن المرجح ، وقد صادف التعليم التقدمى بعض النجاح ولازمته بعض الأخطاء فى المدارس العامة ، أن يلازمه نجاح أكبر فى ميدان وقت الفراغ عن طريق برامج خدمة الجماعة ، إذ الفلسفة السديدة لا توجد فقط فى إيقاظ المثيرات الفردية عن طريق مشاركة الفرد الحرة فى النشاط الجماعى ، ولا فى النماء الشخصى المكتسب بطريق غير مباشر ، وإنما نجدها أيضاً ، وعلى الأخص ، فى إعادة تكامل جميع قوى الشخص الفردية لتساير اتجاهات الجماعة ونشاطها الاجتماعى ونظامها . . .

خدمة الجماعة والتربية الديموقراطية "6" :

لعل من الأوفق البدء بالقضاء على بعض الآراء الخاطئة التى تسود المعنى العام فى خدمة الجماعة ، وهذه نوردها فيما يلى : —

. . . إن هؤلاء الذين لا يؤمنون بخدمة الجماعة غالباً ما يستندون إلى الفكرة القائلة بأن الجماعة كيان غامض ، كما لو كان على كل مناصر لها أن يكون مؤمناً بغموض الجماعة ، وهؤلاء النقاد يسترسلون فى التدليل على أنه ليس هناك من مجموع يمكن أن يكون أعظم من أجزائه ، وعندهم أن كل من يؤمن بغير ذلك إما أن يكون غبياً أو غامضاً .

والحقيقة أن الجماعة شيء إما أن يكون أعظم أو أقل من مجموع الأجزاء المكونة لها . . . ومن الواجب أن ينظر إليها لا من حيث تركيبها بل من حيث وظيفتها وقيمتها . . . فهى ليست هذا الكيان الغامض بل هى حقيقة قائمة فى مكنتها تغيير السلوك الإنسانى .

ويبدو أن بعض النقاد يؤمنون بأن مناصرى خدمة الجماعة يطالبون بأن توكل جميع المشكلات إلى الجماعات ، وهذا هراء لاشك فيه ، لأن المشكلات المنوعة التى تصلح للعلاج الجماعى جد محدودة ، وعلى رأس قائمتها يبرز التصنيف الذى يضم جميع المشكلات التى تتعلق بالغايات الإنسانية والأهداف والدوافع . ولا ينبغى أن نتوقع من الجماعات علاج المشكلات بالرياضيات ، ولكنها إن لم تتعلم كيف تعالج ما تتكشف عنه ميولها ، ألفت نفسها فى تنافس وعر مع غيرها من الجماعات . وليست الحقيقة الهامة عن خدمة الجماعة أنها تسعى لعلاج المشكلات ، وإنما تعمل على تحسين العلاقات الإنسانية ومن ثم يتيسر للمشكلات العلاج .

. . . وليس صحيحاً ما يقال من أن الجماعة الناجحة هى التى دربت على الخضوع لرائد قوى ، فمما لا يتطرق إليه الشك أن الديموقراطية والفردية متلازمتان ، فالفردية تمجد القائد ذا الشخصية القوية . ويبدو أن المناهضين لخدمة الجماعة يؤمنون بألاّ خير فى الجماعة ما لم تخضع لشخص قوى يستطيع أن يملى إرادته عليها ، وهم بهذا إنما يخلطون بين عمليتين إذ يسمون المستبد بالقائد ، وكان حرياً بهم أن يستبدلوا كلمة ديكتاتور بكلمة « قائد » . حقيق أن الديموقراطية تحتاج إلى قيادة قوية فى مواقف خاصة ، ولكن القيادة إذا أصبحت من القوة بحيث تستطيع استخدام الجماعة كوسيلة لتحقيق مآرب القائد ، حادت الديموقراطية عن طريقها . ويبدو أن المشاهدات قد أقامت الدليل على أن خير الجماعات ما دعمتها الفروق المنشطة بحيث يستفاد من التعبير عن هذه الفروق لتحقيق أسمى مراتب القبول . أما هذه الجماعة التى لا تعدو أن تكون بطانة لقيادتها والتى

لا تستبين منها استجابة للقادة ، فإنها لم تعد بعد جماعة حقه وإنما هى أداة مجندة .

. . . وليس صحيحاً ما يقال من أن « المتحمسين لخدمة الجماعة ينحرفون بمهنة الخدمة الاجتماعية عن المجال الصحيح لوظائفها الطبيعية واتجاهاتها» . وقد تكون هذه طريقة مهذبة للقول بأن المشتغلين بخدمة الجماعة تقدميون أو متطرفون أكثر من بقية المشتغلين بالمهنة ، وقد يكون طريفاً أن نحدد إلى أين يسوقنا هذا الافتراض لو سلمنا بصحته . إنى أعتقد أن فى هذا ما يمثل صورة لعملية اجتماعية أخرى يستيطع التاريخ أن يزودنا بالكثير من الأمثلة عليها ، وأعنى بها عملية التغير . فهؤلاء الذين يدخلون على مهنة ، أو يقدمون للعالم ، أفكاراً مستحدثة يعدون فى الأغلب — ولهذا السبب — أكثر تجديداً أو أكثر تطرفا — إن شئت — من غيرهم . وقد يكون عجيباً حقاً أن تصدر الآراء الحديثة من الأفراد القانعين أو المحافظين . . .

إننى أفترض أن غاية الخدمة الاجتماعية هى معاونة الأفراد فى توافقهم وتكيفهم مع الظروف المتغيرة ، لهذا نتوقع من العلوم الطبيعية تزويدها بالمهارة لتحقيق هذه الغاية على مستوى البيئة المادية ، وأن تزودنا بها علوم الحياة النفسية على مستوى الشخصية فى الكائن الحى ، وأن تزودنا بها العلوم الاجتماعية على مستوى العلاقات الإنسانية . إن الخدمة الاجتماعية كمهنة يمكنها استغلال كل هذه المهارات ، ولكن المؤكد أن طرقها الأساسية يجب أن تستمد من العلوم الاجتماعية لأن الهدف الأساسى لهذه العلوم هو توضيح مظاهر السلوك الإنسانى التى يكشف عنها الاتصال المتبادل بين الناس ، والعلاقات المتبادلة بينهم فى تعاونهم وتنافرهم .

وما الجماعة إلا صورة معينة من العلاقات الإنسانية المتداخلة ، وأعنى بها جماعة من الأفراد يجربون ، علّهم يقررون ما إذا كان من الممكن تحقيق حاجاتهم بالتعاون أكثر من إمكان تحقيقها بالجهد الفردى ، ولهذا فلست أرى

من سبب يمنع من وجود الجماعات والخبرات الجماعية فى بؤرة اهتمام الخدمة الاجتماعية . ومع هذا فإنه ، وإن أخذ بصواب هذا البحث ، ليس صحيحاً أن الأفراد الذين تنتظمهم الجماعات تزداد مطالبهم دواماً عن الأفراد غير المنظمين ...

وما زال هناك واجب فكرى يقع على عاتق المشتغلين بخدمة الجماعة (وناقديهم) ، وهو اختبار وسائلهم وأهدافهم بمقياس المعنى العام الحديث لفكرة الديموقراطية ، وليس هذا بالأمر السهل لأن كلمة الديموقراطية قد فقدت ، فى الأغلب ، قيمتها بسبب تعريفها القاصر . ومع كل فما زال فيها هذا الشعار النافع الذى نستجمع منه صرخة انفعالاتنا ، ولكن المشكلة فيما يتصل بالانفعالات هى السهولة التى يمكن أن تنقلب بها إلى أزمة . وسأقترح بعض الاختبارات التى أعتقد أنها تجعل المعنى العام للديموقراطية يساير العلوم الحديثة ، وعلم الفنون ، والفلسفة ، والحاجات الإنسانية :

(ا) الديموقراطية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحدة واحدة . وقد اطرد تقدم الديموقراطية السياسية ، وفى بعض الأحيان ، ساير تها الديموقراطية الاجتماعية فى تطورها ، وبقيت الديموقراطية الاقتصادية تعانى تخلفا خطيراً . والديموقراطية ، كمعنى عملى عام ، وفى أسلوب مرض للحياة ، تقوم على افتراض أننا سوف نسير قدماً صوب توزيع أوسع للثروة والملكية ، بمعنى الميل إلى المساواة العامة فى الدخل والاتجاه التدرجى نحو مشاركة عامة فى التربية والفنون الجميلة . وحيث لم يتحقق الدنو من هذه الأوضاع يمكن القول بأن الديموقراطية فى زوال .

(ب) على أولئك الذين يؤثرون العيش فى مجتمع ديمقراطى أن يعدوا أنفسهم للخبرات المتغيرة ، لأن الديموقراطية توازن لا استقرار فيه ، وما قوتها فى كيانها إلا بسبب إستنادها إلى القوى المتعارضة ، وما أتزانها إلا فى قدرتها على الانتقال من القلق إلى الاستقرار ثم فى ارتدادها العاجل إلى القلق . أما الاستقرار المتجانس فلا ينال إلا فى مجتمع يقوم على كيان دائم لا يسمح بتغير يأتى من داخله .

(ح) وعلى أولئك الذين يميلون إلى الحياة فى مجتمع حر عماده المبادئ الديموقراطية أن يوطنوا أنفسهم على احتمال العديد من الخلافات ، إذ الأساس فى الديموقراطية التعدد ، والفروق هى دماء الحياة فى مجتمع ديموقراطى ، ولكن ليس بكاف مجرد استباحة الفروق لأن المثل الأعلى للديموقراطية يستند إلى الافتراض الأوسع بأن فى الفروق المثير الحافز على الابتداع والابتكار . إن المؤمن الحديث بالديموقراطية لا يقيم دعوته للحرية على فكرة القرن التاسع عشر عن الحقوق الطبيعية ، بل على العكس ، يريد من الناس أن يكونوا أحراراً ، لأنه يعلم أن ليس هناك من سبيل آخر غير هذا يسمح للفروق بأن تنمو وللمشاركة بأن تتحقق .

(ى) إن المثل الأعلى للديموقراطية . . . يعلق أهمية بالغة على الكرامة الذاتية ، وإذن فعلى أولئك الذين يظنون أنهم مؤمنون بالديمقواطية أن يكشفوا عن الموارد العديدة للكرامة . وقديماً كان الناس يكتسبون جاههم وكرامتهم من عملهم ، ولكن هذا ليس ميسراً للجماهير العديدة من الصناع والزراع والعمال الكتابيين . إن وقت الفراغ ، أو بمعنى آخر التمتع بوقت الفراغ ، مورد آخر من موارد الكرامة . وإن أولئك المتعطلين محرومون من العمل والفراغ معا كموارد للكرامة . كما أن السمة التى تشتهر « بروح البشاشة » هى التى تحفظ على الإنسان كرامته وخاصة فى الظروف الشاقة ، وما من ريب فى أن المتشككين والذين يسهل إثارة كوامن الغضب والحقد فيهم قلما يحتفظون بكرامتهم .

وما زال هناك مورد آخر للكرامة الذاتية ، وهو مورد يجب أن يكون متناول الجميع وأعنى به الزمالة ، وحقيقة الانتماء ، وحقيقة الشعور بأن الانتماء له مغزى ذاتى ومعان تسمو بالذاتية الكلية .

(ه) لا يكون المجتمع ديموقراطياً إلا متى أعدت الحقائق الصحيحة المناسبة بشكل منظم مطرد وبسّطت للناس ، وعلى العكس من ذلك فإن المجتمع الذى يقتصر فيه على الدعاية كمورد رئيسى لإبداء الحكم ليس هو

بالديموقراطى ، ومن ثم كان على أولئك الذين يؤمنون بالديموقراطية مسئولية البدء بالكشف عن الدعاية فى جميع صورها وتحليلها ، ثم المعاونة على تهيئة الحقائق التى لها دلالتها عند جماهير الناس .

(و) فى المجتمع الديموقراطى يتوافر دائماً الاحترام الذى يبعث فى « الهواة » روح الحماسة ، وخاصة فى مجال الترويح والضبط الاجتماعى . إننا نميل جميعاً لأن نصبح أخصائيين فى أمر أو آخر ، وهذا ما لا يمكن تحاشيه ، ولكن العملية الديموقراطية قد يفسدها جهل الأخصائى بوجود وجهات نظر ، غير تلك التى يعتقدها هو فى أهميتها . وإذا أدرك «المحترف» أنه من الممكن « لهاوٍ » أن يبحث فى مشكلة ويفوقه فى الكشف عن الطريق الموصل للعمل القويم ، فمن الممكن القول بأن هذا هو النوع من الأخصائيين الذين يناسبون الأحوال الديموقراطية .

(ز) سيكون للتربية فى المجتمع الديموقراطى ، دائماً ، اتجاه معين . لأن الناس سوف يعرفون أغراضها وأهدافها بوجه عام . ومتى فقدت التربية العامة روح أغراضها ، أو متى أصبح أساس هذه الأغراض مهنياً أو حرفياً ، فإن هذا ولا شك دليل على مرض الديموقراطية أو موتها . . . لأنه ينبغى أن يكون الاتجاه الثابت للديموقراطية مقابلة جميع الحاجات الأساسية عند جميع الناس . وكل هدف آخر للتربية سيغدو ، على الأقل ، ارستقراطياً إن لم يكن مناهضاً للديموقراطية ، ومن ثم يكون متحيزاً بشكل يجعل الديموقراطية الاجتماعية مستحيلة البلوغ .

. . . وبعد فهذا مجمل الثقافة الديموقراطية ، وعلى الأخصائيين الاجتماعيين اليوم مساعدتنا فى الكشف عن الوسيلة التى تمكن الأفراد والجماعات من العمل بأسلوب يحققون به ، من هذه الحدود التقريبية ، نظاماً ثقافياً .

مراجع الفصل الأول

1. Bruno, Frank J., "Trends in Social Work" Columbia University, Press, N.Y., 1948, Pp. 270-274.
2. Coyle, Grace L. "Social Group Work", Social Work Year Book, A.A.S.W., N.Y., 1951, Pp. 466-7.
3. Trecker, H.B., "Social Group Work," The Woman's Press, N.Y., 1948, Pp. 18-20.
4. Bogardus, Emory S., "Sociology and Social Research", 1939, Vol. XXIII, No. 2, Pp. 162-172.
5. Ibid, Vol. XXIII, No. 6, Pp. 562-567.
6. Lindeman, Edward C., "Group Work and Education for Democracy", Proceedings of the National Conference of Social Work, Buffalo, 1939, Pp. 342-347.

الفصل الثانى

ميادين خدمة الجماعة

- خدمة الجماعة فى المخيمات .
- « « « الترويح الشعبى .
- « « « التربية الصحية والبدنية .
- « « « رعاية الطفولة .
- « « وفن العلاج .
- « « فى التربية الدينية .
- تعليم الكبار كخدمة للجماعة .
- خدمة الجماعة ومستقبل مشكلات الريفيين .
- « « فى المدارس ومعاهد التعليم العالى .

الفصل الثانى

ميادين خدمة الجماعة "I"

ليست خدمة الجماعة – كما يعتقد البعض – وقفاً على ميادين بعينها أو هيئات خاصة أنشئت لتستند فى تحقيق غاياتها إلى فن خدمة الجماعة ، كتلك الهيئة التى تتولى إدارة الأندية الاجتماعية ومحلات الشباب على اختلاف أنواعها ، بل أن لها ميادين شتى تطبق فيها مبادئها وفلسفاتها بقدر يزيد أو ينقص بحسب الحاجة إليها ، كلها أو بعضها ، وبطرائق تختلف حسب هويتها ، ولكنها تهدف جميعاً إلى كثير من الغايات التى تهدف إليها خدمة الجماعة كفن من فنون الخدمة الاجتماعية .

ولا يسعنا إزاء كل هذه الميادين أن نشير إليها جميعاً فى كتابنا هذا . لذلك سنقتصر على ذكر البعض منها ، مما يتفق ومجتمعنا الخاص ، وما نحتاج إليه فى الدائرة التى تحيط به ونعمل على تحقيقه . « المحرر » .

خدمة الجماعة فى المخيمات "A" :

إن تطور خدمة الجماعة فى المخيمات هو قصة التحول المطرد من العلاقات الأوتوقراطية التى كانت تتمثل فى قادة المخيم ، والتى كانت تعتمد على الأمر والطاعة والمعاملة الجماعية ، إلى العلاقات الديموقراطية ، مع العناية بالجماعات المحدودة ، والاتصال الفردى .

وبهذا البحث والتفكير المتعمق فى خدمة الجماعة ، اتسع أفق المخيمات اتساعاً بيناً ، وظهرت فى المخيمات تضمينات لم تكن معروفة من قبل ، وذلك

حين اتجهت طريقة خدمة الجماعة إلى إطلاق الإمكانيات فى المخيمات إلى أقصاها ، لتضمن للمقيم بالمخيم ، بطريقة ديموقراطية محكمة ، أكمل ما فى تجارب الجماعة من قيم النضوج ، وحين هيأت حياة جماعية قوامها التوجيه ، مستعينة بأوجه النشاط على أنها وسائل ، غير أن هذه الحياة لا تتحقق عناصرها إلا بتوافر شروط أساسية خاصة ، بل هى شروط جوهرية تتمثل فى « التجمعات التربوية المنتجة » ، « والاعتراف بقيمة الفرد » ، « والمشاركة الديموقراطية » « والقيادة التى دربت على تحقيق هذه الشروط » .

ففيما يختص بالشرط الأول : فقد انتشر الوعى إلى حد الإلمام بدور الجماعة الذى يتلخص فى :

١ — تهيئة عامل النماء والرضا بالتفاعل المطلق والتوجيه الذاتى والمسئولية الذاتية .

٢ — إقامة نظام للتضافر الروحى بين الأفراد يمكنهم من إنزالهم منازلهم ، والاستمتاع بقبولهم ، وتحقيق حاجاتهم الانفعالية . ومن نتائج هذا النظام — الذى لا يعدو أن يكون أمراً عارضاً ، أو تيسيراً إدارياً ، أو التزاماً يمليه إجراء شكلى — إدراك عملية تكوين الجماعة إدراكاً فيه كثير من الحكمة . وكنا فيما مضى نلتمس فى المقيم بالمخيم أن يتوافق مع الجماعة التى خصصت له . أما اليوم فإنا نتجه إلى تهيئة جو الجماعة ، وإعادة هذه التهيئة إذا لزم الأمر ، ليتفق وخير ما فى المقيم من ميول . ولهذه الغاية بدأنا نستخدم المهارة الفنية فى تقصى المعلومات ، كالحصول على بيانات عنه قبل أن يقيم بالمعسكر ، ودراسة ما يسجل عنه من ملاحظات لتحليل سلوكه فى الجماعة ، وتبين طابع الجماعة فى مواقف الصداقة والنبذ والاعتزال ، وقياسه بمقياس اجتماعى لكى يتسنى إدماجه بالجماعة التى هى أوفق لتذليل مصاعبه ، ومنحه حرية اختيار زملاء مخيمه .

وثمة دليل ثان على التقدم فى هذه السبيل ، هو اتجاه الجماعات ، على التدريج ، نحو القلة لتكون أصغر حجماً ، حتى أصبح معدل ثمان من المخيمين مع رائد موجه هو المتخذ قياسا .



ودليل ثالث هو انتقال الهيئات الأهلية لخدمة الشباب متدرجة من فكرة إقامة مخيم عام ، إلى إقامة مخيمات يضم كل منها رهطاً أو جماعة ما .

ثم دليل رابع هو الاتجاه نحو اللامركزية بالتقسيم إلى تنظيمات سواء فى أقسام أصغر حجماً ، أو فى مخيم محدود يتمتع بالاكتفاء الذاتى ، أو فى وحدات صغيرة تضم بضعة أفراد يقومون بالاستكشاف والرحلات .

وأما فيما يختص بالشرط الثانى فى خدمة الجماعة ، الذى يتمثل فى الاعتراف بمكانة الفرد الجوهرية ، فإن المخيمات قد أصبحت أكثر إدراكاً بالمقيم بها كشخصية لها حقوقها ، ومن الأدلة على ذلك مضاعفة الاهتمام بتكوين الجماعة على ضوء حاجات الفرد ، مما كانت تنكره المخيمات العامة ، فقد كان المقيم بالمخيم فيما مضى مغموراً ، أقرب إلى الضياع بين الحشد المجتمع ، وكان أمر تنقله من شأنه وحده يتصرف فيه على النحو الذى يريد . فى حين أن اتجاه اليوم هو اتجاه نحو الفردية . . . وأصبح قادة المخيم على إلمام تام ومعرفة دقيقة بطبيعة الطفل أكثر من ذى قبل ، وأكثر منهم خبرة بمجالى الطبيعة الخارجية الطليقة . . .

أما بالنسبة للعملاء ، فقد اتسعت رقعة المخيم بإدراكها أن فى جميع الأفراد ما يستوجب الاهتمام ، وأدخل على برنامج المخيم من التعديل ما يجعله ملائماً للمعوقين أمثال مرضى البول السكرى ، والمقعدين ، وضعاف القلب ، والمكفوفين ، وذوى السمع الكليل ، والمضطربين ، والمنحرفين من الأحداث ، ومرضيا للأقليات بتحقيق المشروعات التى يشترك فيها أعضاء الجماعة جميعاً .

وأما بالنسبة للشرط الثالث من شروط خدمة الجماعة ، وهو المشاركة الديموقراطية ، فعلى الرغم من ضآلة نصيبها من التجريب ، فإن فى تحقيق الشروط الأخرى ، وأعنى بها التجمعات المنتجة ، والفردية ، والقيادة المدربة ، ما يمهد لها السبيل .

ولسنا بحاجة إلى القول بأن المخيمات ، لسبب عدم خضوعها لسلطان خارجى ، ولسبب بيئتها المراقَبة ، مجال طبيعى لتجريب الطرق الديموقراطية .

أما الشرط الرابع والأخير فى خدمة الجماعة ، وهو القيادة المدربة ، التى هى محور كل هذه الدائرة والتى هى عماد كل شىء ، فإنها تمثل المشكلة فى المخيمات ، لأن قدرة الموظفين على الاستعانة بطرق خدمة الجماعة قد تخلفت كثيراً عن معرفتنا لهذه الطرق ، وما فتئت المخيمات تعمل جاهدة على تضييق شقة هذا التخلف ، إيماناً منها بأن شخصية المرشدين ، والمهارة فى تكوين العلاقات الإنسانية ، هما أسسها الرئيسية للحصول على قيادة إنسانية فعالة ، ولتكوين علاقات طيبة مع المخيمين .

ولقد كنا فى هذا السياق نكتفى بالنظر فى حكمة خدمة الجماعة فى المخيمات ، فى حين أن للمخيمات أهمية أجلّ مما فى هذه النظرة الجزئية ، إذ فيها الاستمتاع الرفيع باللهو ، والمغامرات ، والتجارب الجديدة ، والجمال الرائع المشبع ، والسمو بما يتجلى فى العراء من روعة وجلال . وفيها التحرر من حياة المدنية ، والتمتع بروابط الصداقة الخالصة . فهذه أيضاً قيم للمخيمات ، يمكن لخدمة الجماعة أن تسمو بها .

خدمة الجماعة فى الترويح الشعبى "B" :

من الجلى أن خدمة الجماعة كأسلوب ، لا يمكن أن تنتسب بصورة صحيحة إلى ميدان الترويح الشعبى ما لم يكن هناك اتفاق معقول فى تعريف كل منهما . والترويح الشعبى فى هذا البيان يشير إلى مجال واسع من ضروب النشاط الترويحى والبرامج المنظمة للراغبين فيها ، صممت لتقابل حاجات الناس جميعاً ، على اختلاف ميولهم ، صغيرهم وكبيرهم ، وتديرها داخل الجدران وفى العراء أيد قديرة مدربة ، تعمل طوال العام ، وتمولها حصيلة الضرائب .

ومن ناحية أخرى تعد خدمة الجماعة . . . كفن يطرد استعماله فى الترويح الشعبى ، وكطريقة من طرق الخدمة الاجتماعية ، تيسر نماء الخبرات الجماعية المرغوب فيها ، التى لا تتحقق بمجرد إتاحة الرضا للأفراد من تحصيلهم شيئاً مذكوراً فحسب ، وإنما لأن هذه الخبرات تساهم بأكبر قدر فى توافقهم الاجتماعى الذاتى ونمائهم .

ومن المؤكد أن الترويح الشعبى كميدان « وظيفى » ، وخدمة الجماعة « كطريقة » ، شيئان أكثر من ذلك . ولكن حسب السياق هذه الإشارة .

إن الوظيفة والطريقة كلتيهما تتطلبان عناصر مشتركة من :

١ ــ المشاركة الإرادية .

٢ ــ والقيادة المدربة .

٣ ــ وحرية التعبير .

٤ ــ والرضا .

حقيقى أن كلا منهما تتضمن أسساً خاصة فوق ما تقدم ، ومع كل فإن هذه العناصر المشتركة بتأثرها بالنزاع القائم حول احتفاظ الهيئة ــ التى تقوم على الطريقة والوظيفة ــ بشخصيتها ، تعرقل إلى حد ما تقدم كل منهما .

إن المهمة التى تواجه الترويح الشعبى هى تقديم الخدمات الرئيسية

الترويحية لكافة السكان ، وذلك لأن على ميادين اللعب وساحاته ، وفى المراكز الاجتماعية للترويح ، وفى غيرها من المرافق العامة ، توجد الجماعات على اختلافها ، الصغيرة منها والكبيرة . والتى تتدرج من الجماعات التلقائية التى تنشأ من اشتراك فرد مع آخرين فى ميادين لا عداد لها من الميول والنشاط الإنسانى . . . إلى الجماعات المنظمة التى لها عضوية مسجلة ، وموظفون وقادة ، ولبرامجها وأهدافها صفة الاستمرار .

وبعض هذه الجماعات يتكون نتيجة الميل المشترك لعدة أفراد نحو نشاط بعينه ، وبعضها قد يستمر فصلا ، والآخر قد يوأد من يومه . وهناك جماعات تتكون بكل بساطة فى مكان ما وتتخذ مقرها فى المرافق العامة ، ولا يزال بعضها يتولى تنظيمه موظفو الترويح المكلفون بالعمل فى أحد المراكز . ومن هذا النوع ما يقوده زعماء مطبوعون من بين الجماعة . وبعضها يقوده متطوعون ، والبعض الآخر لا يزال يقوده مأجورون . وفى أمثال هذه الجماعات على اختلافها تستخدم مكونات خدمة الجماعة بقدر يزيد فى بعضها على البعض الآخر . وعلى الرغم من أن أغلب هذه الجماعات ليست له هيئة نظامية ، ولا عضوية محددة ، ولا استمرار فى الخبرة المستخلصة من برامج النشاط المتكررة ، فإن هذا لا يعنى بالضرورة توقف عملية خدمة الجماعة .

ولهذه الجماعات كفة راجحة فى أنظمة الترويح الشعبى ولكن ينبغى الاقتصاد فى تقدير قيمتها . وبعبارة أخرى لا يتسنى فى ميدان الترويح الشعبى تطبيق عملية خدمة الجماعة تطبيقاً منصفاً ، إلا إذا توافر لها أكبر قسط من البيان والتطبيق .

وعملية خدمة الجماعة تجد ما يعبر عنها فى الترويح الشعبى لا فى محتويات البرنامج فحسب ، بل أيضاً فى خلال مسالك التنظيم والإدارة : فى استخدام العملية الديمقراطية فى تصميم خطة النمو ، وفى تدريب المتطوعين وتشغيلهم ، وفى الكشف عما تحتاج إليه البيئة من وسائل الترويح . والترويح الشعبى

يؤكد أهمية الكيف كما يؤكد أهمية الكم . ويساهم بأكبر قسط فى نمو الناس ، ورقيهم ، وإسعادهم

ومن المقرر أن ثمة أربعة مطالب رئيسية ينشدها الناس وقت فراغهم ، وجميعها تمس المسئوليات الإدارية من قريب ، وتؤثر فى تحديد نواحى الخدمات التى تحقق هذه المطالب . وهى :

١ — يحتاج الناس إلى أماكن يستطيعون ارتيادها ليكونوا خارج دورهم ، ومعدات يمكنهم استخدامها فى لهوهم التلقائى الطليق . . ولا تتاح مثل هذه الفرص للغالبية العظمى من السكان فى مدينة كبيرة إلا فى الحدائق ، وعلى شواطئ البحار ، وأحواض السباحة ، ومناطق الرحلات ، وميادين الجولف ، وملاعب التنس ، والمتاحف ، والمكتبات ، التى تكون فى متناولهم . وإنشاء هذه المرافق الواسعة النطاق يدخل برمته ضمن دائرة المسئولية الحكومية لتمول من حصيلة الضرائب ، وغلة الأوراق المالية .

٢ — يحتاج الناس إلى فرص للاشتراك فى نشاط متعدد متباين ، من طبيعته أن يكون منظماً ، يحتاج فى كثير من الحالات إلى معدات خاصة . وعلى العموم لا يمكن أن تتوافر مثل هذه الفرص فى العواصم ما لم تسند إلى من يتولى تنظيمها وإمدادها بالمعدات . ومن أمثلة هذه الأوجه من النشاط : الفرق الرياضية ، وشعب الموسيقى ، والتمثيل والحرف ، وتعليم البالغين ، والحلقات الاجتماعية ، وما إليها .

٣ — يحتاج الناس ، وخاصة الأطفال منهم والشباب ، إلى الشعور بالرضا ، الذى لا يستمد من النشاط نفسه بقدر ما يستمد من توثيق العلاقات الجماعية بين أفراد متماثلين فى السن والمشارب ، هذه العلاقات التى تعتبر إحدى الوسائل التى بها يكتسب الناس عادات وغايات اجتماعية ، ويقدرون المسئولية ويتحملونها ، ويدربون على القيادة .

٤ — وأخيراً ، فإن اشتراك نوع خاص من الأطفال والشباب ، الذين لم

يستكملوا توافقهم مع غيرهم ، فى جماعات صغيرة ، يمكن استغلاله لتحقيق غرض اجتماعى إيجابى أكثر إحكاماً ، وفى إمكان الترويح أن يلعب بينهم دوراً حاسماً فى الوقاية من الانحراف . لذلك يتحتم التمهيد للاهتمام بالفرد والجماعة ، ويشترط تحقيق التعاون الوثيق بين الهيئات الاجتماعية التى يتوافر فيها باحثو الحالات الفردية ، والمدرسون الزائرون ، والأطباء النفسانيون ، ومراقبو الأحداث المنحرفين ومن إليهم . وبعبارة أخرى فإنه بالقيادة المحنكة لأمثال هذه الجماعات يستطيع الترويح تحقيق الغاية المرجوة من العلاج الاجتماعى .

ويستتبع ذلك ألا يضعف الاهتمام العام بميدان الترويح . . . لنقص فى التنفيذ على أى مستوى أو من أى ناحية . فمن اللازم صيانة كل ما حققه من كسب بما فى ذلك الاتجاه الحديث نحو التعاون والاشتراك فى العمل بين الهيئات الاجتماعية الحكومية والأهلية ، ونحو تنظيم المجتمع والأخذ بالبرامج الفنية ، وتوفير الممتلكات والتسهيلات والمعدات المادية ، والاعتمادات المالية الضخمة لتوفير الموظفين والخدمات ، وتيسير التدريب . ومن المحتمل أن يكون للترويح حظ مضاعف فى التصميم الاجتماعى العام الشامل ، وأن تتيسر إتاحة الممتلكات العامة بما فيها المدارس لتكون أمكنة للنشاط الترويحى الإضافى وللجماعات التى ترعاها مختلف الهيئات . كذلك يؤمن الكثيرون بأن المدارس ذاتها ستتحول بالتدريج إلى معامل للحياة ، ويكون فى مناهجها متسع لتلقى المعلومات ، والتدريب على ما يتطلبه الناس ، وما تنبىء عنه الميول المهنية ، وسيولى الاكتفاء الذاتى فى البيئات عناية كبرى سواء من حيث التسهيلات والقيادة أو محتويات البرنامج

خدمة الجماعة فى التربية الصحية والبدنية "C" :

لم يكن المشتغلون بالتربية الصحية والبدنية ، فى بدء ظهور خدمة الجماعة ، راغبين فيها وفى تطبيقها فى ميدانهم كعملية تربوية إضافية ، فقد انقسم

كثير من المربين فى هذا الميدان إلى فريقين حسب استجابتهم فقال فريق : « ليس فى هذا من جديد ، فلقد كانت الجماعات متوافرة لدينا طوال الوقت » . وقال الآخر : « لا نستطيع أن نلجأ إلى هذه الوسيلة ، فلدينا خبراء يقودون فرقنا وفصولنا ، وهم مدركون لما هو خير للافراد . أو يتوقعون منا أن نوقف الفصل أثناء التمرين ، أو اللعب لنناقش بعض القوانين ، أو نبحث فى الخطوة التالية ؟ » لقد دلل هذان الفريقان معاً بموقفهما على ما يفصح عن نقص فى إدراك هذه العملية وملاءمتها لعملهما . . .

ففيما بين عامى ١٩٣٠ و ١٩٤٠ كتب الكثيرون عن كيفية تغيير نظام الفصول ، وتقسيم الفرق إلى جماعات ، وأبديت مقترحات مماثلة لما يأتى :

١ ــ انقاص عدد الأعضاء إذا كان الفصل أو التجمع يضم حشداً ضخماً ، بالتقسيم إلى جماعات فرعية قائمة على الألفة ، أو جماعات قائمة فعلا حول أوجه نشاط معينة .

٢ ــ العمل على أن يكون أساس العضوية محققاً للتجانس .

٣ ــ تنمية الشعور بالملكية فى الجماعة بتشجيع الأعضاء وحثهم على الابتكار وتقديرهم للمسؤلية .

٤ ــ إفساح مجال الميول والخبرات المشتركة .

٥ ــ تشجيع المشروعات الهامة والمحاولات التى تضاعف الشعور بالوحدة الجماعية .

٦ ــ الاهتداء إلى الوسائل التى تعين الأعضاء على الإحساس بأن لهم اعتبارهم ، وأن لهم دوراً واضحاً فى الجماعة .

٧ ــ تشجيع إقامة بنيان منظم يلائم جماعة مسئولة ذات سيادة متى كانت أغراض الجماعة الفعلية وخططها تتطلب ذلك . .

وقد بدأت البحوث التى نشرت عن ميدان خدمة الجماعة تؤثر فى قادة التربية الصحية والبدنية بطرائق متعددة . وبدلا من اعتراضهم على التدخل فى

ميدانهم ، بدأوا يتبينون المدى الذى أفادوا فيه حتى اليوم من تجارب خدمة الجماعة ، وأين يمكنهم تحسينها . كما بدأوا يعترفون بأن الفريق إن هو إلا جماعة ذات ميول ، وأن هناك تفاعلا بين أعضائها ، وأنها نجحت فى تنمية الشعور بالعزوة . ورأوا أن الفصل الذى يتجمع أفراده ، بدافع من إرادتهم لمقابلة حاجة محسوسة ، ويتيح فرصة للكشف عن نشاط إضافى وتنفيذه ، أشبه كثيراً بما أوصى به المشتغلون بخدمة الجماعة .

واليوم نجد المشتغلين بالتربية الصحية والبدنية أكثر اهتماماً من ذى قبل بعملية خدمة الجماعة واستخدامها ، وبدا هذا الاهتمام فى إدراك نفعها فى برامجهم.

خدمة الجماعة فى رعاية الطفولة "D" :

يغلب أن يضم المكتب المحلى للرعاية الاجتماعية من تتولى رعاية الأطفال ، وتأخذ على عاتقها مسئولية بحث مشكلات من يحالون عليها منهم من المدارس ، وأقسام البوليس ، ومحاكم الأحداث ، والجيران والأسرة . هؤلاء الأطفال الذين لا يتوافقون مع المدرسة أو المجتمع ، والذين يضارون بأحوال بيوتهم ، والمعولون الذين هم فى حاجة إلى وجودهم فى بيوت حاضنة أو فى رعاية مؤسسات .

أما بالنسبة لمشكلة كل من هؤلاء الأطفال ، فإن على من تتولى رعايتهم أن تتبع وسيلة الاتصال الفردية ، وتستعين فى علاجها للحالات الفردية بموارد الهيئات الأخرى ، والتسهيلات الموجودة فى البيئة والمتوافرة لدى القيادة ، وهى فى مركز موات يتيح لها ، بوجه خاص ، أن تلحظ خلال بحثها الفردى كيف يؤثر نقص خدمات البيئة فى الأطفال وأسرهم . .

ولهذا فإنها تعمل جاهدة على توفير خدمات البيئة التى يفتقر إليها الأطفال ، جماعات وأفرادا ، وتستغل خدمة الجماعة فى مساعدة الأفراد ، عن طريق الجماعات التى يشتركون فيها مختارين ، على أن يشبوا مستهدفين الأغراض الاجتماعية المبتغاة . . . . .

ولكى يكون انتفاعها بخدمة الجماعة مثمراً ، يجب عليها أن تتعرف على نوع النشاط الجماعى الذى يمكن الإفادة منه ، وأيها أكثر نفعاً ، كما يجب عليها تقدير معنى انتساب الأطفال إلى الجماعة ، وإدراك ما يحاولون التعبير عنه خلال لعبهم . . . وقد يتفق أن يكون للأطفال الذين نرعاهم دور فى برامج خدمة الجماعة ، ولكن إلى جانب هؤلاء كثير ممن لا يجدون لهم طريقاً إلى الجماعات ، لعجزهم عن المشاركة بسبب نقص سابق فى خبراتهم الجماعية ، أو وجود مشكلات فى علاقاتهم الفردية أو لغير ذلك من الأسباب .

ويستلزم استخدام أسلوب خدمة الجماعة فى علاج حالة طفل بعينه تحليلا للمشكلات الخاصة التى يعانيها هذا الطفل فى حينها ، وفهما لميوله الترويحية ، ومشاركة متصلة من الطفل نفسه فى اختيار برامج خدمة الجماعة .

والاتصال الفردى فى خدمة الجماعة يساهم فى علاج الحالة : (١) بالتسليم بمشاعر الفرد فى علاقاته بين الجماعة ، (٢) بتهيئة القيادة التى تحس الفروق الفردية وحاجات كل عضو فى الجماعة ، (٣) بتعمد استخدام الصلات الجماعية لمضاعفة النماء الفردى ، (٤) بتزويد الجماعة بالكيان الفردى الذى يستغل فيه التعرف الفردى والتحصيل الجماعى لتحقيق الأهداف الاجتماعية المنشودة .

وقد تبدو مشكلات الأفراد الذين يلزمهم البحث الفردى مجسمة فى صورة قبول الفرد من زملائه فى الجماعة أو نبذه منها ، ومن هذه المشكلات نقص النضج الاجتماعى ، والثورة على السلطة ، والمغالاة أو القصور فى التعبير عن النفس ، والمعاداة والتهور ، والجبن ، والعزلة المفرطة .

إن الخبرات الجماعية إذا أحسن فهمها واستخدامها ، تستطيع أن تلعب دوراً هاماً فى برنامج علاجى للاطفال المشردين ، أو الذين يتهددهم التشرد ، كما أن الرقابة المحكمة على الفرد فى الجماعة تيسر التعرف المبكر على الأطفال الذين يعانون من مشكلات السلوك .

أما هؤلاء الأطفال الذين يعيشون فى مؤسسات ؛ فإنهم إنما يلتمسونها

بسبب مشكلات السلوك أو لعدم ملاءمة بيوتهم . وغالباً ما يكونون فيها موضع اهتمام المشتغلين برعايتهم . وإلى جانب هذا ، فإن الطفل يجد فى المؤسسة الجماعة التى تتيح له التفاعل مع غيره من الأطفال ، والكبار الذين لا ينتسبون إليه . ولهذا كانت العلاقات الجماعية والفردية ، ضرورية للطفل إبان رعايته بالمؤسسة ، لأنه يغلب أن تكون هذه العلاقات الأساس الذى يبنى عليه شعوره بالأمن ، وقبوله عند غيره من أطفال المؤسسة والمشرفين عليها . ومما يساعد على نمو الطفل ، وجود فرص للعب الإرادى ، وللاشتراك فى الأندية ، ولتكوين علاقات أساسها الألفة مع تقدير للقادة الكبار . ومن الواجب أن يكون للهيئات الاجتماعية التى تتولى خدمة الجماعة نصيب فى المسئولية الحقة بمساهمتها بالعمل مع المؤسسات . وهذه يتسنى تحقيقها بإبداء مشورتها للنهوض بالبرامج وتدريب القادة وإعدادهم ، والمشاركة فى تدبير الموارد الاجتماعية كلما كان ذلك مستطاعاً .

ويتوقف مدى استخدام خدمة الجماعة على : (١) توافر خدمات « خدمة الجماعة » فى الريف والحضر ، والمدن الصغيرة . (٢) مرونة الهيئات فى تقديم الخدمات للأطفال ممن لا تلائمهم البرامج القائمة . (٣) إمكان الحصول على الموظفين المحترفين والمتطوعين المدربين . (٤) توافر وسائل الترويح الأساسية وخدمات « خدمة الجماعة » لجميع الأطفال والشباب فى البيئة .

خدمة الجماعة وفن العلاج "E" :

إن اصطلاح « فن العلاج الجماعى » لم يوفه بعد تعريف واضح ، لهذا أطلق على طرق فيها تباين ملحوظ ، من بينها : الأحاديث التى يلقيها طبيب على فريق من المرضى ، وقيام المريض بدور تمثيلى بقصد دراسة نفسيته ، والنشاط الجماعى الذى يستهدف العلاج ، والحوار الجماعى الممتد فى العلاج النفسانى ، وغير ذلك كثير . كما أن هناك خلافاً كبيراً فى الرأى حول من يتولى

AUC - LIBRARY

هذا العلاج ، ومن لا يصلح له ، وعلى أى الأوضاع يتحتم القيام به .

وبرغم هذا التباين فى الآراء والغموض فى الاصطلاح ، فقد اتفقت نتائج الكثير من التجارب القيمة على صحة مبدأ واحد ، هو أن العلاج الجماعى ليس تدبيراً يوفر من وقت الطبيب النفسى ليتمكن من العمل مع مرضى أكثر عدداً فى زمن أقل ، وإنما له قيمته الخاصة فى فن العلاج ، تلك القيمة التى استبانت فى أربع نواح من العلاج الجماعى ، بصرف النظر عن المكان الذى مورس فيه ، وأعمار المشتركين أو مشكلاتهم . . وهذه النواحى هى :

١ — تفاعل المرضى بعضهم مع بعض . (٢) التخفيف من جزعهم ، وإدراكهم ما لدى الغير من مشكلات مشابهة . (٣) تعزيز الرابطة بينهم ، وفى الأغلب البدء بتكوينها (٤) تكون العلاقات الخاصة بين من يتولون العلاج الجماعى ، وأعضاء هذه الجماعة .

ومن المتفق عليه بين المشتغلين فى هذا الميدان ، أن اضطرابات الشخصية الدفينة تتطلب علاجاً فردياً إضافياً أو خاصاً .

وقد كان العلاج الجماعى ، ولا يزال ، متبعاً فى الجيش ، وفى المستشفيات المدنية للأمراض العقلية ، والمؤسسات الإصلاحية للبالغين والأحداث المنحرفين ، وفى المعسكرات الخاصة ، ومراكز توجيه الطفل ، وفى بعض المشروعات الخاصة التى تديرها هيئات اجتماعية مختلفة بالاشتراك مع أطباء نفسانيين .

ولعلنا نتساءل عن نصيب خدمة الجماعة فى هذه النواحى . أننا لا نستطيع أن نتحدث عن العلاقة بين خدمة الجماعة والعلاج الجماعى دون توضيح لما نعنيه بكل من هذين الاصطلاحين . . . لقد عرف الكتاب السنوى للخدمة الاجتماعية لعام ١٩٣٩ « Social Work Year Book of 1939 » خدمة الجماعة بأنها « نوع من الخبرة الجماعية المرسومة التى يستعان بها على مساعدة الأفراد لمقابلة حاجاتهم ، وتنمية ميولهم وفقاً للاتجاهات الاجتماعية المقبولة

بمعونة رائد للجماعة » . وقد فرق الكتاب السنوى بين خدمة الجماعة والتعليم النظامى الذى يهدف غرضه الأساسى إلى تحصيل بعض المعلومات أو المهارات الخاصة ، كما فرق بينها وبين النشاط العام الذى تتضاءل فيه الاتصالات الجماعية ، وتقل معرفة الرائد بأفراد جماعته .

وفن العلاج ، فى أوسع معانيه ، يدل دائماً على كونه « عملية عون بالنسبة لبعض أنواع المرض » .

وعلى أساس هذين التعريفين ، هل نستطيع القول بأنه من الممكن أن تصلح خدمة الجماعة لأن تكون علاجاً ، وأن يكون لها مكانها فى الهيئات الاجتماعية ؟ لقد عرف الدكتور لوسون ج . لورى[1] « العلاج الجماعى بأنه « خدمة جماعة رسمت عمداً ، وعلى وجه التخصيص ، لتكون علاجاً له أساسه النظرى والتجريبى ودراسته الموضوعية إلى حد ما . . حيث يعد دور الجماعة التفاعلى أهم أداة للعلاج » .

ومعنى هذا أن يتضاعف الإدراك العلمى للقوى المتفاعلة فى العملية الاجتماعية أو الجماعية ، لأن الطريقة التى تستند إلى هذا الإدراك وإلى تفهم الأفراد — وهذه هى خدمة الجماعة — ستساهم بأكبر نصيب فى ميدان الطب النفسانى .

وفى نفس الوقت ، فإن المعاني العامة والإدراك اللذين يقوم عليهما الطب النفسانى يدلان على ما فيهما من نفع في ميدان خدمة الجماعة العام بالكشف عن حاجات الأفراد الحقيقية .

وفى مرحلة العمل ، يمكننا أن نلحظ الأخذ والعطاء المتبادل بين الطريقتين : العمل مع الفرد والعمل مع الجماعة ، مما تحققت بهما بعض المشروعات بالتعاون المشترك بين هيئات تختص بخدمة الفرد ، وأخرى تختص بخدمة

---

(١) Lawson G. Lowery, M.D. "Symposuim on Group Therapy, American Journal of Orthopsychiatry", Vol. 13, P. 649.

الجماعة . ولم تكن هذه المشروعات دائماً وقفاً على ميدان العلاج ، كما بينا آنفاً ، وإنما كان القصد الحقيقى منها ، مقابلة نوع خاص من حاجات الأفراد الذين التمسوا عون إحدى هاتين الهيئتين ، وقد تبين أن العميل يفيد من الربط بين خدماتهما ، وهذا ما تحققت فائدته — بوجه خاص — فى العمل مع الأحداث المنحرفين أو الذين على شفا الانحراف ، لأن الاتصال الفردى وحده غالباً ما يغفل الروابط الوثيقة فى الجماعات التي ينضم إليها الصغار ، لأنه لا يمتد إليهم فى هذه الدائرة ، كما أن الاتصال الجماعى لايخلق فيهم الاهتمام الزائد الذى هم فى حاجة إليه . .

ونحن وإن عجزنا عن التنبؤ بالمستقبل ، غير أننا نستطيع تحديد بعض اتجاهات خدمة الجماعة بالنسبة لعلاقتها بخدمة الفرد والطب النفسانى .

فأولا : مع اطراد الدقة والبحث فى علم إدراك العملية الاجتماعية ، تزداد خدمة الجماعة وثوقاً بحقها ، وتستطيع أن تقدم صادق معونتها لميادين أخرى كالطب النفسانى .

وثانياً : مع تقدم الدراية بالفرد وحاجاته ، تضيف خدمة الجماعة هذه الدراية إلى حظيرتها ، ويحيط المشتغلون بها علماً بفائدة إحالتهم لكثير من الحالات على هيئات أخرى مختصة ، ويضمون جهودهم إلى جهود ذوى المهن الأخرى فى العمل على علاجها ، وخاصة ما كان متصلا منها بالأمراض النفسية .

وثالثاً : تثبت طريقة خدمة الجماعة — التى تستخدم فى كثير من ميادين العمل الإنسانى — جدارتها بتقديم أجل الخدمات فى ميدان الطب النفسانى .

خدمة الجماعة فى التربية الدينية "F" :

فى المجتمع الدينى ، على أكمل صورة ، تهاوت الحواجز التى اعتادت الفصل بين الناس . بين غنيهم وفقيرهم ، وبين صاحب العمل والعامل ،

وبين الأبيض والأسود ، فقد جمعت بينهم خبرة دينية متأصلة ، وفيه أيضاً هذا الروح الذى يتسم بطابع الوحدة بين الجماعة الدينية ، على الرغم من التفاوت فى الثقافة ، والتباين في القدرات العقلية .

إن كلمة الديمقراطية لم ترد نصاً فى « الكتب السماوية » . وإنما فيها روح الحياة الديمقراطية : أى تبادل النفع ، وتضافر الشخصيات الحرة فى ظل آصرة الزمالة . وبرغم الكثير من القوى المعارضة التى اتجهت إلى إقامة نظام له سلطانه ، وإلى الاهتمام بالكافة ، فإن عبقرية الدين قد ظهرت في هذه الخلايا الصغيرة المبتكرة التى تجمع فى الغالب بين الدرس والعبادة والعمل .

ولم يكن نمو هذه الجماعات الدينية ، فى أكمل صورها ، محدوداً فى دائرتها ، ولكنه تجاوزها إلى خلق شعور بالمسئولية الاجتماعية نحو جماعة الزملاء الذين هم فى حاجة إلى العون ، ونزعة إلى الوفادة للسعي بالمجتمع نحو تشابه أقرب إلى مملكة الله . وكثيراً ما كانت مجاهرتهم بما يؤمنون أنه الحق ، مدعاة قلق وهياج من أجل الثورات الروحية والاجتماعية .

ومهما يكن من هذا الإيجاز فى استعراض خصائص الخبرات الجماعية فى التقاليد الدينية ، فإنه يدل على أن ما يعرف اليوم بخدمة الجماعة ، ليس بغريب على التربية الدينية . وإنه لمن دواعى الأسف أن ينظر قادة الدين إلى خدمة الجماعة على أنها حركة دنيوية ، وأن يعجزوا عن إدراك التناسق الدينى المتأصل فى هذه المحاولات التي تهدف إلى نماء الشخصية والعمل الجماعى .

تأثير التربية الدينية فى تطور خدمة الجماعة :

. . . المعروف أن القوة الدافعة لإحداث هذا التطور تولدت من اتجاهات متعددة : فإن الانتشار السريع لفكرة التربية الدينية ، والمران الذى اكتسب في الربع الأول من هذا القرن ، أديا إلى كثير من العمل التجريبى ، كما أن الأخذ بذلك المثل الذى يحمل فى ألفاظه أثراً سحرياً والقائل « بأن الأخلاق

إنما تدرك ولا تلقن » قد أدى إلى مضاعفة الاهتمام بما كان يحاول الرائد تعليمه جاهداً، مما يعبر عنه هذا الفيض من البرامج المقننة ، والدروس التدرجية التي تنظمها مدارس الأحد ، وألوان النشاط ذات الطابع العسكرى . ولا شك أنها جميعاً حققت تقدماً مطرداً . . . وعمت بسببها المهارة في قيادة الحوار ، وزاد الاهتمام بمبدأ المسئولية في الجماعة ، وثمة جماعات متعددة قامت أنظمتها على أساس معاونة أعضائها على تشرب الروح التعاونى . . .

ومن دواعى الأسف أن تجارب التربية الدينية لم تساير التقدم الذى أحرزته خدمة الجماعة . . . فلم يكن رجال التربية الدينية وثيقي الصلة بالنهضة التى تدين لاتساع أفق تفكير المشتغلين بخدمة الجماعة الحقة ، ولا بالخبرات التى أدخلوها على برامجهم ، هذا إلى أن الأخصائيين الاجتماعيين لم يقدروا بل لم يعترفوا بما قدمته التربية الدينية من عون ، وهذا أمر من السوء بمكان . . من كلا الجانبين ، ذلك لأن خدمة الجماعة لا تكون خدمة بمعناها الصحيح ما لم يتخللها شىء من الدين ، كما أن التربية الدينية لا تكون تربية دينية ناجحة ما لم تقدر تقديراً صحيحاً قيمة العمليات الجماعية وتعمل بها ، وهذا مالا يحدث دائماً .

وما من شك فى أن من صالح خدمة الجماعة والتربية الدينية كلتيهما ، أن ينضم عدد كبير من القادة الدينيين إلى جماعة المشتغلين بخدمة الجماعة ، ومن صالح التربية الدينية أن تلقى محاضرات جامعة لعمليات خدمة الجماعة في المعاهد الدينية .

وإذا ما تزودت معاهد الخدمة الاجتماعية بالوسائل الحقة لتعليم طائفة من الطلبة النظاميين كيفية تطبيق خدمة الجماعة فى المواقف التى تتيح فرصا لإدراك القيم الدينية ، فان هذا ولا شك ، سيكون ذا أثر كبير فى التربية الدينية .

تعليم الكبار كخدمة للجماعة "G" :

يزداد تعليم الكبار إيماناً بأن النهوض بخدمة الجماعة وبالعمل الجماعى ، يحقق أهم غرض من أغراضه الأساسية ، كما يزداد إدراكاً بأن مسئوليته تنحصر فى الانتقال بالتعليم من طابعه التقليدى الذى يتمثل فى فصل ومدرس وتلميذ إلى مكان أكثر حركة فى حياة المجتمع .

ولقد جاءت الحركة الانتقالية الوئيدة لتعليم الكبار باستخدام خدمة الجماعة ، وليدة وعى الكثيرين من معلمى الكبار الذين أدركوا أن أى برنامج تعليمى غير هذا عديم النفع والأثر إلى حد كبير . لأن الإنسان فى المجتمع طالما يصطدم بالكثير من القيود ، فهو يسير بين جماعات متنازعة متباينة ومؤثرات متناقضة ، باحثاً عن وسيلة تعينه على أن يلبس لكل حالة لبوسها وعلى أن يتغلب على كل ما يواجهه من عقبات مختلفة ، وتعليمه وحده مع جهله بكل هذه المؤثرات معناه أن يجعل تعليمه معدوم الأثر ، إذ يحتم الواجب مراعاة مظاهر هذه القيود جميعاً .

ولا يخلو أى مجتمع من علل رئيسية لها طابعها الخاص ، أولاها : انعدام الاتصال بين الجماعات وبين الطبقات من حيث مراكزها فى المجتمع . ومثل هذا الانعدام فى الاتصال يؤدى إلى عدم الاكتراث بمشكلات الغير ، والمبادأة بالعدوان ، والخنوع ، والتنافس ، وعدم القدرة على التصرف كوحدة اجتماعية . وثانيتها : ما ينتهى إليه هذا الانعدام فى الاتصال بين الجماعات من إمعان الأفراد فى الفُرقة ، وتفاقم شعورهم بالقلق ، مما يولد بدوره الخوف ، والجزع ، وجمود التفكير ، إلى غير ذلك من النتائج التى ذكرناها آنفاً .

ومن الجلى أن ما يتلقاه أى إنسان كفرد من تعليم لا قيمة له إلى حد ملموس ، فان كان التعلم بقصد اكتساب مهارة ، فقد يعينه ذلك على الظفر بمركز أعلى على حساب الغير ، ولكنه قلما يوطد من شعوره الأساسى بالأمن . وإن

كان التعلم لمبادئ التعاون أو لأى مبدأ خلقى آخر ، فإنه سوف لايجد فيما تعلمه ما ينفعه ، لأن بقية القوى التى تأخذ بتلابيبه سوف تدفع به إلى اتجاهات مضادة .

والملاحظ أن تعليم الإنسان كفرد – بعيداً عن مجال القيود الاجتماعية – وخاصة بين الكبار – تعليم غير واقعى ، أما التعليم المثمر فهو تعليم الفرد كعضو فى جماعة ، خاصة إذا كان هذا التعليم وثيق الصلة بمشكلاته الجماعية . ومهما يكن من كثرة المشكلات التى تحول دون اطراد التقدم فى تعليم البالغين كخدمة للجماعة فان أهمها اثنتان : أولاهما – شدة الحاجة إلى معرفة علمية أشمل لمبادئ العمل الجماعى وفنونه ، وما أشد حاجتنا اليوم إلى التعمق فى بعض ما يتصل بالبحث العلمى ، ومن ذلك حاجتنا إلى نشر المعرفة عن فنون العمل الجماعى على نطاق أوسع من ذى قبل ، فالمؤلفات غنية بما كتب فى وصف فن حكم الناس حكماً أوتوقراطياً يستهدف ما فيه خيرهم ومصلحتهم ، فى حين أن ما كتب عن القيادة الديموقراطية للجماعات قليل نادر .

أما المشكلة الثانية وهى الأهم : فتتمثل فى إعداد قادة الجماعات ، فلقد أصبحت معاهد التربية خبيرة فى إعداد المعلمين وتدريبهم على المهارة فى التلقين من جانب واحد ، وعلى اتباع السياسة الضابطة لجماعة الفصل . وقليل من المعاهد ما شاقته المغامرة فى الميدان الأكبر . ميدان التدريب على القيادة الحقة . ومن العبث أن نتوقع لخدمة الجماعة تقدماً ، ما لم يأخذ العدد الكافى من معاهد هذا البلد على عاتقه مهمة التدريب الصحيح لقادة الجماعات .

خدمة الجماعة ومستقبل مشكلات الريفيين "H" :

إن على رائد الجماعة كى يكون منتجاً ، أن يعمل فى مجال تكون مشكلاته من ذلك النوع الذى يهم من يعمل معهم من الأفراد الاهتمام كله . هذا إلى أنه ينبغى استغلال هذا الاهتمام كأساس لوضع البرنامج وتصميم الخطط فبذلك تصبح

جهود الجماعة مبنية على الحقيقة والأمر الواقع . كما ينبغى الانتفاع بجهود الناس متضافرين فى حل المشكلات التى يواجهونها . والملاحظ أن المشكلات التى يواجهها سكان الريف والمدن لا تختلف فى أساسها وأسبابها ، ومع هذا فإن مظاهرها جد مختلفة ، وآثارها المباشرة جد متباينة. فبينما نجد المزارعين بوجه عام يحصلون على أكبر دخل عرفه تاريخهم بسبب انتعاش الأسعار وحصولهم لعدة سنوات على محصولات ممتازة ، نلاحظ أن الشقة ما زالت بعيدة جداً بين أصحاب الدخل المنخفض وأصحاب الدخل الكبير ، شأنهم فى ذلك شأن غيرهم من ذوى المهن الأخرى .

ثم أن سكان الريف قد فقدوا كل ميزة صحية طبيعية كانوا يتمتعون بها منذ « أمد بعيد » ، فهذا الكسب الصحى الهائل والمعرفة والمهارة ، ليست بكافية ولا ميسرة فى الوقت الحاضر لكافة الأسر الريفية ، لأن المدن قد اجتذبت إليها الأطباء وآثرت نفسها بالعيادات والمستشفيات ، ونتائج هذا الإيثار واضحة للعيان ، ولا شك أن سكان الريف أصبحوا يشعرون بهذا النقص الملموس ، ودليلنا على حاجتهم الملحة ، تمثلها أرقام اختيارهم للخدمة العسكرية التى تشير إلى رفض « نسبة كبيرة » من شباب الريف . وليست المشكلة مقصورة على تحسين صحة الفرد فحسب ، بل هى أيضاً مشكلة الصحة العامة للمجتمع كله ومشكلة الخبرات الصحية ، فماذا تفيد التغذية المناسبة إذا استشرى الداء من ديدان الانكلستوما التى لا يمكن توقيها إلا بتوفير التسهيلات الصحية العامة ، وما أمثال هذه المشكلات والأمراض ، كالتيفود وعدم توافر المياه النقية الصالحة للشرب والطعام الملوث ، والملاريا التى ينشرها البعوض فى كل مكان ينتقل إليه ، إلا أمثلة قليلة ، إن دلت على شىء فانما تدل على حاجة الريفيين الشديدة إلى تعاون اجتماعى .

وما أحوجنا إلى تعديل فى سياستنا العامة لكى نحقق ما تعهدنا به للناس ، فسياستنا ينبغى أن تكون المرآة التى تنعكس عليها حاجات الشعب ومطالبه

من حيث المصلحة العامة سواء فى الريف أو فى الحضر ، والواجب يقتضينا أن نتناول المشكلات التى تتصل بالزراعة كجزء من كل ، وعليه فإن الأمر يتطلب حركة يستطيع بها سكان الريف ، شيبهم وشبابهم ، تقدير حاجاتهم بعد أن يكونوا قد وفوها حقها من النقاش والدرس مع ناصح خبير ، ومن ثم يمكنهم رسم الخطط الصائبة والوصول إلى مقترحات عملية يتيسر تحقيقها ، وما أحوجهم إلى أن تستند قراراتهم إلى أسس أدبية واضحة ودعائم خلقية عامة يمكن بها اختبار كل مشروع من حيث أثره الممتد أو المحدود فى المجتمع كله .

ومن واجب الريفيين أن يقرروا بأنفسهم ما ينتجون ، وكمه ، وأى المحصولات يؤثرونها على غيرها ، وكيف ينتجون ويسوّقون فى كل الأحوال المتغيرة . . . وهذه كغيرها من القرارات يمكن أن تكون أكثر إحكاماً إذا ما طرحت للبحث وتناولوها بالحوار الذى يواجه فيه بعضهم بعضاً ، والذى تبسط فيه أمام المتباحثين الحقائق المناسبة .

ولا تزال فرص التعليم المثمر ضئيلة نسبياً فى معظم المناطق الريفية ، فالمدرسون الريفيون يتقاضون أجوراً تافهة ، والمدارس ليست بالقدر الكافى الذى يستوعب الجميع ممن يحتاجون إلى التعليم ، إلى جانب الافتقار إلى المعدات فهى لا تملك إلا القليل من وسائل الترويح ، هذا إلى أنه يغلب أن تكون مناهج التعليم دون ما هو ميسر لشباب الحضر بكثير . . .

ولا يخفى أن مشكلة التعليم المثمر لشباب الريف ، هى موضع اهتمام الرأى العام لا بدافع الحاجة إلى مزارعين أكثر مراناً ودراية بمشكلات ما بعد الحرب فحسب ، بل لأن غالبية سكان المدن تتكون من الزيادة المطردة من شباب الريف الفائض ، ولا شك فى أن ما يجلبونه معهم من اتجاهات ومهارة ودراية وأنظمة لها قيمتها ، سيكون ذا وقع كبير وتأثير فعال فى المجتمعات التى يهاجرون إليها . . .

ولن تحتاج الزراعة إلى أكثر من ٥٠ ٪ من الشباب المدرب على أعمال الحقل. ومن صالح الزراعة أن يتولاها أولئك الذين أعدوا للحياة الريفية الناجحة .

وإذن فإن المجتمع الريفى والأسرة الريفية فى حاجة إلى النزود بهذا النوع من الموارد والوشائج التى تتيح للشاب مكانة فى بيئته وبين أصدقائه ، وإلى تهيئة الفرص لنمائه ثقافياً وجسمياً وعقلياً . ومتى اتيحت للشاب فرص المعاونة على رفع مستوى المجتمع وزيادة دخل المزرعة ، وإعداد البيوت إعداداً جذاباً ، فإنه سيستجيب ولا شك للقيادة الصالحة وسينمى فى نفسه شعوراً مطردا بالكرامة يستمده من تجاربه فى تحسين الظروف التى تلابس حياته .

وما من شك فى أن كلا من هذه المشكلات الرئيسية تستوجب دراسة تحليلية يسهل تناولها فى مجموعات أو وحدات ، ومن ثم يتسنى استئصالها باستغلال المهارات الفنية الجماعية المتعددة والجهود الفردية على السواء .

إن أى مشتغل بخدمة الريفيين للارتفاع بمستوى بيئتهم أو لتحقيق رغدهم الاجتماعى يواجه مشكلات متعددة تتعلق بالنفسية الاجتماعية الريفية التى يجب عليه إدراكها .

وليس أقلها شأناً ، هذا الأسلوب الذى تكشف عنه القيادة من ممارستها العمل مع جماعة ريفية ، ولا قيم أنظمة الريفيين ، ولا ما تفرضه جماعة ريفية بعينها من قيود وحدود ، ولا ماضيهم الثقافى وأثره فى أنماط السلوك الخاصة ، ولا التغير والتوافق الدائبان .

وفى حين أن جهوداً كثيرة قد بذلت لمواصلة هذا الكفاح ، فما زال أمامنا الكثير منها للكشف عن خير الطرق والانتفاع بها . فالبحوث التعاونية التى يشترك فيها القادة المحليون والأخصائيون والاجتماعيون المدربون على العمل على المستوى الريفى القائم ، والتى يساهم فيها الفنيون المدربون ، تبشر باكتشاف الطرق التى تيسر العمل ، وتقويم ما يحققه البرنامج من نجاح كلما سرنا قدماً .

وفى كل هذه الميادين ، وفى غيرها مما يماثلها ، تستخدم الآن خدمة الجماعة فى بعض صورها . ولما كان من بين هذه المشكلات الرئيسية ما يستلزم دراسة تحليلية يتولاها الناس أنفسهم ، فإن فهمهم لما يقررون فهماً صحيحاً

هو أضمن وسيلة للحصول على نتائج دائمة الأثر ، ومن ثم يمكن للريفيين تنفيذ العمل المناسب سواء فى مجتمعهم الريفى أو مزارعهم أو بيوتهم ، أو باشتراكهم مع غيرهم فى العمل على أساس خططهم ومواردهم وإدراكهم .

خدمة الجماعة فى المدارس ومعاهد التعليم العالى "I" :

ما من شك فى أنه كان بالمدارس . . . جماعات تطوعية تقوم على تنظيم أوقات فراغ المنتمين إليها ولها خصائص خدمة الجماعة . . . وكان أعضاؤها يرسمون برامجهم مع قائد يقوم بدور الموجه ، وكان لكل منهم نصيبه من المسئوليات فى مشروعاتها ، وكان شغلهم الشاغل ما يبتدعونه من ضروب النشاط الذى يتسم بأقل قدر من المنافسة ، فما كانوا يعملون إلا فى جو ديموقراطى بعيد عن القيود والرسميات ، تسوده الألفة والمودة ، بينما كان لتلك البيانات المطبوعة التى أسموها برامج النشاط الإضافى فى المدارس الثانوية والكليات ، نصيب ضئيل من الاهتمام بعملية خدمة الجماعة ، تلك العملية التى تهدف إلى معاونة الطلاب على تنمية خير إمكانياتهم . . .

على أن الأمر لم يستمر على ما كان عليه إذ حدثت فى النشاط الجماعى بمعاهد التعليم بعض التغيرات الهامة ، كان بعضها يترسم الاتجاهات التى تبينت . . . ومنها : اعتبار برنامج النشاط الإضافى جزءاً أساسياً من برنامج التعليم العام المتزن ، وإدخال التحسين على سجلات النشاط وتقاريره ، وتنمية الخبرة عن طريق مزاولة النشاط ، وزيادة الحاجة إلى أعداد أفضل للمدرسين يتناول قيامهم بمسئولياتهم فى خدمة الجماعة .

خدمة الجماعة كوسيلة من وسائل التربية :

. . . كان التلاميذ فى كثير من المدارس الأولية يرسمون نشاط كل يوم بمساعدة معلميهم ، كما كان تلاميذ المدارس الثانوية ينظمون اجتماعاتهم

بالتعاون مع أساتذتهم ، ولم يكن للتلميذ نصيبه فى برامج النشاط فحسب ، بل كان كل من يشاهدها يشترك بالتعبير عن رأيه فيها . . . فبخدمة الجماعة يستطيع التلاميذ اكتساب مهارة فى اختيارهم للنشاط وفى رسم خططه ، ويجدون مجالا يدربون فيه على الإجراءات البرلمانية ، ويحصلون على خبرة من تحملهم مسئولية تحقيق مشروعاتهم الجماعية ، كما تتاح لهم الفرص لتنمية فن القيادة ، والتنعم بالعيش معاً فى جو يسوده القبول المتبادل ، هذا إلى أنهم وهم ، يمارسون طرق الحكم الاجتماعى ، يدربون على سن القوانين لمصلحة التلاميذ جميعاً . ثم إنهم ، وبمعاونة مدرسيهم ، يشتركون فى وضع مشروعات تلك الأفلام التى تصور المناهج الأساسية والإضافية فى حياة المدرسة وإخراجها . وفى النشرات التى تصدرها اتحادات الطلبة ، وفى المعارض التى يقيمها التلاميذ بجهودهم الخاصة ما يتيح لهم فرص العمل التعاونى الذى يتجه بهم نحو أهداف واضحة عنى بتصميمها ، كما أن رحلاتهم إلى المتاحف وأروقة الفن والمشروعات الاجتماعية والمدنية ، تزيد من تقديرهم للأوضاع الثقافية والاجتماعية فى حياة مجتمعهم . . .

وينبغى لكى نأمل فى نهضة مستقبلة أن نراعى عدة عوامل قوامها ما يلى :

١ — قادة أصلح للنشاط المدرسى : ونعنى بذلك الصلاحية من حيث الكفاية الشخصية ، وتوافر الدافع الشخصى فى إنسان لا يميل كل الميل ، ولا يعانى إلا قليلا من المنازعات الشخصية ، والإلمام بأفضل الطرق لخدمة الجماعة مع فكرة أوضح عن القيم التى تكتسب من النشاط الجماعى ، وإمكان إدراك هذه القيم فى جماعات بعينها .

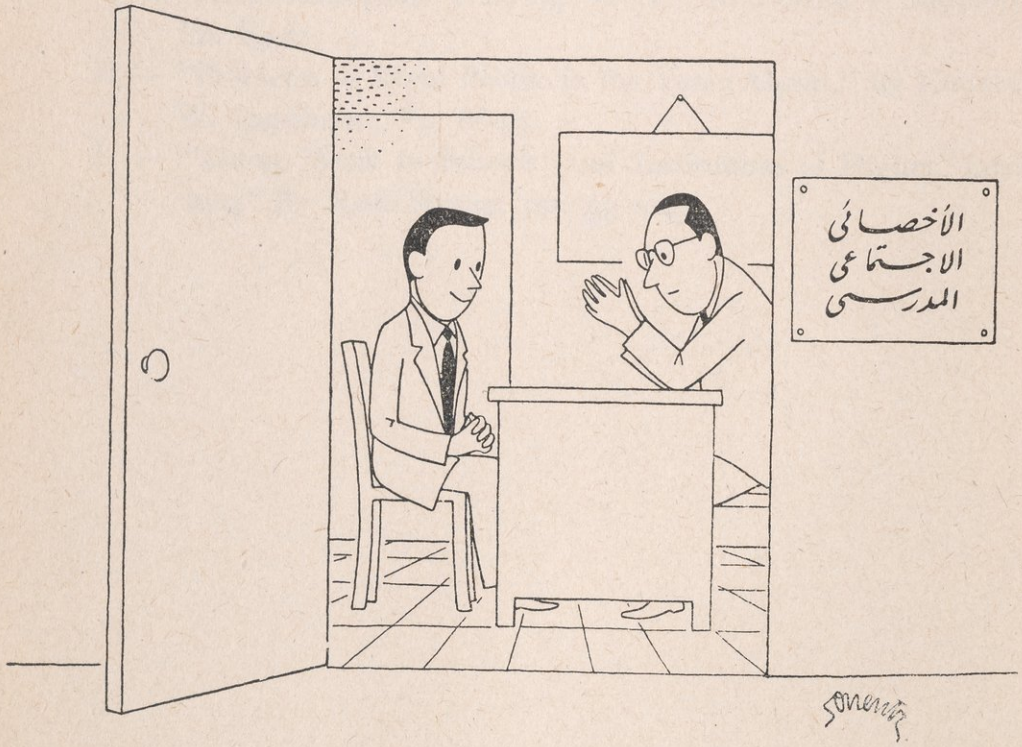
ويدخل فى القادة الأصلح ، اختيار أصلح المدرسين ليكونوا رعاة للأندية ، وتعليم أفضل — متوسط وعال — للمدرسين فى طرق خدمة الجماعة مع إتاحة الفرص للعاملين منهم ، للاضطلاع بمسئولياتهم الجماعية .

٢ — طرق أفضل فى التدريب على القيادة باستخدام الفنون المستحدثة التى سبق ذكرها والتى أثبتت أثرها الفعال فى إحداث تغييرات مستحبة فى سلوك القادة .

٣ – نهضة بالفنون الجميلة من أجل العمل مع جماعات التلاميذ ، وإيضاح الإجراءات التى اتبعت فى المواقف المختلفة وتقويمها ، لأن فيها ما ينفع المدرسين ويثير اهتمامهم .

٤ – تجارب فى ديناميكا خدمة الجماعة ، أى العملية التى تتم بها التغيرات فى الجماعة كوحدة قائمة بذاتها وكمجموعة من الأفراد ، نتيجة للتجارب الجماعية. وهذه التجارب تتطلب بحثاً يتناول العمل بقصد تسجيل سلوك القادة والأعضاء ، والقيام بدراسة تجريبية فى تأثير تغير عامل واحد فى موقف مسيطَر عليه ، كذلك تتطلب الاضطلاع بهذه الدراسة التجريبية، لتطبيق فنون العمل مع الجماعات ، على جماعات تختلف أعمار أفرادها كما يختلف المستوى الاجتماعى والاقتصادى فيها ، وكذلك الذكاء ، والاتجاهات الابتكارية .

٥ – من المظاهر الهامة للمشكلة التى تواجهها معاهد التربية صلة خدمة الجماعة بالمشورة والتوجيه ومساهمتها فى تدريب الطلبة على وضع البرامج وتنفيذها .



٦ – ومن الأمور التى تحتاج إلى بحث ودراسة متعمقين ، استغلال الموارد

المادية والاجتماعية والنفسية ، واستخدام الوسائل المحققة للمطالب الاجتماعية فى برنامج خدمة الجماعة التعليمى .

٧ — تدعيم الروابط المتبادلة بين هيئات خدمة الجماعة فى المدارس ومؤسسات خدمة الجماعة ، لما فى هذا التدعيم من نفع لكلتيهما وتمكين لهما من المساهمة مساهمة فعالة ، فى تحقيق ما تهدفان إليه من إعداد شعب أفضل فى مجتمع أفضل .

مراجع الفصل الثانى

١. Hendry, Charles E., ' Decade of Group Work", Association Press, N.Y., 1948:

A — "Group Work in Camping : Yesterday, Today, and Tomorrow", By Louis H. Blumenthal, Pp. 9-16.

B — "Group Work in Public Recreation", By Charles K. Brightbill, Pp. 17-25.

C — "Group Work in Health and Physical Education", By Harry D. Edgren, Pp. 26-31.

D — Group Work in Child Welfare Services", By Juanita M. Luck., Pp. 32-38.

E — "Group Work and Therapy", By Gisela Konopka, Pp. 39-43.

F — "Group Work in Religious Education", By L.K. Hall, Pp. 52-62.

G — "Adult Education As Group Work", By Leland P. Bradford. Pp. 69-67.

H — "Problems of Rural People in the Years Ahead," By Kenneth W. Ingwalson, Pp. 86-94.

I — "Group Work in Schools and Institutions of Higher Learning",By Ruth Strang, pp. 95-104.

الفصل الثالث

« برنامج النشاط فى ميدان خدمة الجماعة »

- برنامج النشاط : مكانه واستعماله وإدارته .
- تصميم البرنامج والنهوض به .
- وظيفة الرائد فى تصميم البرنامج .
- تصميم البرنامج بالنسبة لجماعات خاصة .
- بعض ما ينبغى معرفته من عوامل الفروق الفردية عند تصميم البرنامج .

الفصـــل الثالث

« برنامج النشاط فى ميدان خدمة الجماعة »

أولا ـ برنامج النشاط : مكانه واستعماله وإدارته "I"

تعد محتويات البرنامج أداة فى كيان الجماعة ، يستغلها الرائد لمعاونتها فى مجموعها ، وفى أفرادها ، لتحقيق الأغراض الاجتماعية المبتغاة . . . وهذه المحتويات هى نتائج التفاعل بين أعضائها ، ووظيفة الرائد التأثير فى عملية التفاعل هذه بغية إخراج برنامج له قيمته الاجتماعية والذاتية .

علاقة البرنامج بطابع المجتمع :

تتأثر محتويات برامج أى جماعة بكافة العوامل الأساسية فى حياة المجتمع الذى تعد الجماعة جزءاً منه ، فبينما تبدو محتويات برامج الكثير من الجماعات متماثلة ، إذا باستعمالها يختلف تمام الاختلاف فى جماعة مكونة من أفراد يمثلون أحياء متناثرة فى مدينة كبيرة ، عن استعمال نفس المحتويات فى جماعة مكونة من أفراد حى معين . كذلك استعمال أعضاء جماعة ما ، من مجتمع استوفى تنظيمه وتكامله ، لهذه المحتويات يختلف عن استعمال جماعة من مجتمع مفكك .

ونحن وإن كنا على بينة بالقوى الاجتماعية التى تحقق للمجتمعات تكاملها أو تعمل على تفككها ، إلا أن هذا لا يعفينا من ضرورة الإشارة إلى تأثير هذه العوامل فى عملية تصميم البرنامج ، ففى المجتمع المفكك تتعذر إثارة اهتمام الكبار بهذا النوع من النشاط الذى يتمثل فى تشكيلات اللجان ، والمجالس الاستشارية للمجتمعات ، وأندية الكبار ، ذلك لأنهم يحسون فى قرارة

نفوسهم بما للعوامل الاقتصادية والثقافية والجنسية القائمة فى المجتمع من أثر فى زعزعة مكانتهم الاجتماعية ، هذا إلى أن ميلهم إلى الهجرة يقلل من اهتمام أسرهم بشئون المجتمع الذى يعيشون فيه ، الأمر الذى كشفت عنه تجارب العمل مع جماعات من مختلف الأعمار ، وتفاقم هذا الشعور يزيد من حدة التوتر بين السكان مما تفصح عنه ، فى الأغلب ، خلافاتهم الجنسية والثقافية . وبهذه العوامل تتأثر محتويات برامج الأندية وتؤثر بدورها فى حالة المجتمع ، فى حين أن القوى الاجتماعية فى المجتمع المتكامل تتجه إلى مضاعفة اهتمام جميع أفراد الأسرة بضروب النشاط ذات القيمة الترويحية والاجتماعية .

وتتأثر محتويات البرامج ذاتها ، كما يتأثر استعمالها ، بالقوى الاجتماعية فى جماعة بعينها . فالأفراد الذين يسيطر عليهم القلق الاجتماعى ، ويرهقهم عدم الشعور بالأمن ، ينزعون إلى التستر الذى يتيحه لهم الاشتراك فى النشاط الجماعى أو عضوية الجماعات الكبيرة ، ولهذا كان تكوين مثل هذه الجماعات ضعيفاً مفككاً ، وكانت مسئولية إعداد البرامج فيها من نصيب نفر محدود . وتكوينها وإن سادة التنوع إلا أنه لا ينتهى بها حتماً إلى الانحلال ، ذلك لأن العضوية فيها لا تشترط وجود رابطة وثيقة من المودة بين أفرادها ، فما يحملهم إلى التجمع معاً إلا برنامج له محتويات ، فالرباط فيه إنما يقوم على الميل العام للنشاط ، فى حين أننا نجد العلاقة بين أعضاء الجماعات الصغيرة تمثل المكان الأول لعامل التجمع ، ولذا كان لتكوينها أهميته البالغة إذ يعتبر الرباط فيه مبدأ قبول أعضائها بعضهم البعض .

ومهما يكن من شىء ، ففى كل جماعة ، صغيرة كانت أم كبيرة ، جماعات ثانوية تقوم على روابط الألفة بين مكونيها ، ولذا كان تقرير محتويات البرنامج ، وطريقة استعماله فى كافة الجماعات ، وثيق الارتباط بإحكام درجة التوافق بين الأعضاء المتجانسين وغير المتجانسين .

وقد تكون محتويات البرنامج ، الأساس الذى يقوم عليه تنظيم الجماعة ،

ولذلك نجد أن الهيئة إذ تقرر هذه المحتويات ، إنما يكون تقريرها لها على أساس ما تفترضه أو تلحظه على ميول أعضاء المجتمع وحاجاتهم ، وبرنامج هذا طبيعته لا شك يناسب الجماعات الكبيرة والصغيرة على السواء . ومهما يكن من شيء فإنه متى نظمته الجماعة توقفت حيوية البرنامج لأعضائها وتقديرهم له ، على درجة اشتراكهم فى تصميمه .

ومحتويات البرنامج ليست دائماً نتيجة ميل يلازم أعضاء الجماعة ، إذ لبعض المحتويات قيمة اعتبارية هى فى نظرهم أكثر أهمية من النشاط ذاته ، والمثل على ذلك تلك الجماعات التى تدقق فى اتباع الإجراءات الديموقراطية البرلمانية ، فى حين أنها هى فى ذاتها مضناة بالشكليات ، وقد يصر ناد للسيدات اليوافع على دعوة محاضر لا لشيء إلا لأن نادياً معاصراً احتفى به لحديث له عن تعليم الآباء ، فى حين يكون ميلهن وحاجتهن الحقيقيان ، كامنين فى إقامة حفل لأنفسهن ، ولكن القيمة الاعتبارية لعمل هذا الشيء هى التى تسوقهن إليه .

وحتى إذا اشترك أعضاء الجماعة جميعاً فى تصميم برنامجهم ، فإن تأثره بالعرف الاجتماعى للهيئة والمجتمع يكون أقوى من تأثره بحاجات الأعضاء الأساسية . . .

النواحى الرئيسية لمحتويات البرنامج :

لا يخلو أى إنسان يشترك فى جماعة من وجود رغبة كامنة فيه تدفعه إلى إشباع حاجات إنسانية أساسية . وهو لا يستطيع لحاجاته تحقيقاً إلا إذا اشترك فى جماعات متباينة فى حجمها ونوعها وتركيبها وبرنامجها وأغراضها ، إذ ليست هناك من جماعة واحدة تكفى وحدها لأشباع جميع حاجات أى إنسان . ولا ريب فى أن الناس يحتاجون ، على مدار حياتهم ، إلى اكتساب خبرات من جماعات متعددة الأنواع ، إذ عن طريق اشتراكهم فيها يحققون ، كأفراد ، حاجاتهم الأساسية للنمو وهم يستكملون فيهم صفة الإنسان الاجتماعى ، وهم إلى جانب هذا يجدون فى النشاط المثير السار ما يريحهم وينعشهم ، وهم بتعلمهم

مهارات خاصة يشبعون إحساسهم بالحاجة إلى التحصيل ، وبمجاراتهم غيرهم فى عمل تعاونى ، ينمون فيهم المسئولية الاجتماعية ، وهذه الحاجات جميعاً إنما يحققونها بانتفاعهم بمحتويات البرنامج التى تعد قوام الخبرات الجماعية . . .

لقد دل البحث فى برامج عدد كبير من الجماعات على إطراد تركزها فى خمس نواح :

١ ــ نشاط الحوار ٢ ــ اللهو واللعب

٣ ــ الفنون والحرف ٤ ــ التمثيل

٥ ــ الغناء والرقص .

١ ــ نشاط الحوار :

من نشاط الحوار اجتماعات العمل ، التى تعد أهم شىء يحدث فى حياة الجماعة ، إذ فيها ينجز العمل ، وتتخذ القرارات التى تحدد البرنامج . . . وفيها أيضاً يتبين كيف ترسم الجماعات الثانوية خططها ، وبها يتحقق للأفراد المجال الذى يعبرون فيه عن اتجاهاتهم الاجتماعية : ما يحبه الواحد منهم وما يبغضه ، مما يساعد على الكشف عن المشكلات ذات الأهمية الذاتية والاجتماعية .

وغنى عن البيان أن الحوار جزء حيوى من محتويات البرنامج ، وأن له نصيباً فى اجتماع كل جماعة ، بغض النظر عن غيره من المحتويات المرسومة . وعن طريق الحوار يعين الرائد أعضاء الجماعة على اعتناق قيم تجار يبهم الجماعية ، وعليه يدخل ما يتمتع به الأفراد من معرفة وإدراك ، وما تتميز به القوى الاجتماعية العاملة ، فى محيط الجماعة والمجتمع ، من سعة الأفق ورجاحة الفكر مراعياً استغلالها كلما عنى بمعالجة المشكلات والمواقف الخاصة التى يتناولها كل حوار .

ولإبراز أهمية الحوار فى العمليات الديموقراطية يتساءل « لندمان » عن السبب الذى من أجله يتحتم على من يعيشون فى ظل الديموقراطية أن يتعلموا فن الحوار ويمهروا فيه ، ويجيب على ذلك بقوله :

« إنه لإمكان استخلاص الحكمة من الحوار ينبغى أولا توافر القدرة على الاتصال ، لأن الحكمة الاجتماعية لا تخلق لمجرد إضافة حكم متفرقة لعدد من الأفراد . . . فأن « تأتمر » معناه أن تتصل بكيفية خاصة ، فالآباء والمعلمون والإداريون وملاحظو العمال — ممن يصدرون الأوامر — يتصلون ولكنهم لا يأتمرون. والاجتماع الذى يسمع فيه المتحدثون صوتهم لمستمعين ، ويقررون ما يرونه ، لا يمكن أن نسميه مؤتمراً ، لأن الفعل « يأتمر » لا يتحقق إلا عند ما يساهم فردان أو أكثر فى فكرة مشتركة . . . ، فعند ما يتصل « ا » بـ « ب » فإن « ب » يقف بالدقة على ما قاله « ا » إلى الحد الذى يستطيع معه إعادة حديثه باللغة التى يعتبرها « ا » مرضية له ، وفى هذه الحالة يمكن القول بأن « ب » فهم « ا » باحساس عقلى .

« وإذا اضيف إلى ذلك إدراك « ب » للتجارب التى استخلص منها « ا » تعلاّته ، فإن هذا يعنى اتساع أفق تفكيره ، وإمكانه بعدئذ أن يشترك بوجدانه مع « ا » ، وأن يفهمه بكيفية تجريبية . وإذا أمكن « ب » تقدير الدرجة الشعورية التى صاحبت اتصال « ا » . فإنه يكون قد وصل إلى درجة كاملة من الإدراك . وبعبارة أخرى يتضمن الإدراك تبادل المعرفة والخبرات والعاطفة ، وهذا هو النتاج الذى يصح أن نطلق عليه الحكمة الاجتماعية ، وهو لا يتحقق إلا إذا اكتسب الأفراد المهارة فى الحوار .

« والحوار ليس صورة من المناظرة ، ولا هو سلسلة من الأسئلة والإجابات ، وإنما هو أسلوب اتصال حلقى لا طولى ، إذ الاتصال الطولى الذى يتخذ اتجاهاً واحداً هو الاتصال الذى يناسب الدكتاتورية ، ويستلزم نوعاً مبسطاً جداً من الإدراك . فإذا أصدر « ا » أمراً إلى « ب » ، ونفذ « ب » ما أمر به « ا » فمعنى هذا أن « ب » قد فهم « ا » فهما أوليا لا يستمر إلا متى كانت سلطة « ا » سلطة مطلقة على « ب » ، يقابلها عند « ب » استكانة لحريته المسلوبة. أما فى الديموقراطية ، فمن الأهمية بمكان ، أن يسمو الفهم إلى مراتب عليا ، لأن

« ا » ، « ب » شريكان فى نفوذ مشترك، وكلاهما ضامن حريته مستمتع بها ، ولهذا السبب كثيراً ما يتردد على الأسماع فى المجتمعات الديموقراطية مصطلح « الحوار الحر » ، لأن الغرض من الحوار استخدام حرية الفرد فى الوصول إلى نتائج بمساعدة أحرار آخرين . . .

« ويبدو أن النتائج قد سجلت اتجاهات معينة ، حاسمة ، قيمة، يتمتع بها أولئك الذين تعلموا الحوار ومهروا فيه ، فالإنسان الذى تتجسم له بلبلته ويتضخم خذلانه فى ناظريه ، لا يلبث أن يدرك أن غيره يعانى نفس الأمور وأشباهها ، وفى كفاح من يشترك فى الحوار لإدراك علة فشل غيره، يكتسب البصيرة النافذة بالنسبة لمشكلاته هو. وهذا الإدراك للنفس يزيل موانع الاتصال، ويحرر النشاط من عقاله ، ويضاعف الثقة بالنفس . والمغتر الذى يغالى بثقته بنفسه، لا يلبث أن يتعلم فى جماعة الحوار أن الوديع قد يكون أيضاً حكيما ، بل أحكم من أولئك المستبدين الذين يجيدون الكلام أو يسترسلون فيه(١) » .

٢ — اللهو واللعب :

يتيح اللهو واللعب ضروباً منوعة من النشاط ، ومجالا فسيحاً فيه من درجات التعقيد ما يشبع ميل الجماعات من مختلف الأعمار ، على أنه مما تجب العناية به الوقوف على دقائق الطاقة الجسمية والعقلية الخاصة التى تتطلبها كل لعبة ، والتنظيم الاجتماعى ودرجة التعاون والعمل الجماعى التى نشترطها فيمن يشتركون فيها ، والرائد فى اختياره الألعاب إنما يساير حاجات الأفراد والجماعة كلها ، لأنه يدرك ما لاختياره من أثر فى مكانة كل عضو ، وفى توحيده الجماعة أو تجزئتها ، ولأنه يدرك أيضاً أن اختياره يترتب عنه خلق العامل الفعال فى تكوين صفة الإنسانية الاجتماعية ، ويحقق للانفعالات وسيلة التعبير فى إطار اجتماعى مقبول .

(١) Smith, T.V. & Lindeman, E.C., "The Democratic Way of Life", A Mentor Book, Published by the American Library, N.Y., 1951, Pp. 130-33.



على أنه ينبغى على الناس إذا ما شاءوا اللعب مع غيرهم أن يتوافر فى شخصياتهم من الصفات ما يؤهلهم لذلك ، فعليهم أن يشعروا بأنهم والغير سواء ، وأن يكون لانفعالاتهم انطلاق خاص ، وأن يلموا بقواعد اللعبة ويتبعوها ، وأن يستطيعوا السيطرة على نزعاتهم فيخضعوها لرغبات الجماعة ، وأن يكون لهم دور إيجابى فى النهوض بالجماعة .

أما ذلك الإنسان الذى يعانى مشكلات انفعالية فإنه يحس باختلافه عن غيره من أعضاء الجماعة ، فقد يخشى عداوتهم ، أو يعجز عن مشاركتهم فى لهوهم ، أو يغرق فى مشكلاته الخاصة فلا يتمكن من مسايرة اللعب فى مواقفه المتلاحقة ، أو يستطيع التغيير من انفعلاته بتلك السرعة التى تستلزمها هذه المواقف .

والناس باشتراكهم فى الألعاب كثيراً ما يعرضون صورة لمشكلاتهم كأفراد ويكشفون عن مدى توافقهم فى حياة الجماعة . ولذلك نرى الرائد فى اختياره الألعاب وفى طريقة ممارسته لها واستخدامها ، يهدف إلى معاونة الأفراد فى توافقهم ، ومساعدتهم على إشباع بعض الحاجات التى لحظها فيهم .

٣ ــ الفنون والحرف :

تتضمن دائرة الفنون والحرف كافة ضروب النشاط التى تتطلب استخدام الأيدى والتى قد تنتهى ببعض النتاج المكتمل . ولهذا النتاج ــ فى كثير من الحالات ــ قيمة كبيرة فى نظر صاحبه لما يحس به من شعور بالتحصيل ، ولأنه قد يجد فى مهارته ما يمكنه من السمو بمكانته بين أنداده فى الجماعة ، ولأنه ينمى بنشاطه هواية أو يخلق فيه ميلا مهنياً ، والأمثلة على هذه القيم عديدة ، إلا أن هناك من القيم الأخرى الكثيرة مالا يلفت النظر ، ومنها الاستغلال الفعلى للمجال نفسه ، كوسيلة للتخفيف من حدة التوتر وعلاج المشكلات .

وطلاء الأصابع "Finger Paint" ، والصلصال مادتان تحملان إلى نفوس بعض الأفراد ــ أطفالا كانوا أو كباراً ــ معانى خاصة بالرغم مما تنادى به حضارة اليوم من عناية فائقة بالاناقة والنظافة ، ذلك لأنه من الطبيعى لطفل صغير أن يميل إلى هذا النوع من الاستطلاع والتجريب الذى يستخدم فيه بديه مما يعتبره الكبار عبثاً أو قذارة ، فإذا ما حيل بين الطفل وما يرغب فيه استبدت به الحاجة إليه ، لأن مثل هذا الكبح يخلق فيه الرغبة إلى التمادى فى العبث والاستمرار فيه فى سن ينبغى أن يكون فيها قد جاوز هذه المرحلة .

وللعب بالصلصال ، كما للطلاء بالأصابع ، مزاياه ، فهو كثيرا ما يمهد أمام أفراد الجماعة الطريق الذى يعبرون فيه عن سلوكهم حين تضمهم الجماعة . على أن للصلصال قيوداً خاصة : فلا تتماسك أجزاؤه إلا إذا تخللتها دعائم ، ولا يصلح لعمل أشياء متناهية فى الدقة ، وللوصول فيه إلى نتائج ينبغى توافر الوقت المناسب مع التذرع بالصبر .

وكثيراً ما ينتج الأفراد من الصلصال صورا أو نماذج لها فى نفوسهم نظائر ، فهذا « ج » طفل فى الثامنة من عمره ، متهور مندفع ، عكف على عمل نموذج



صغير لرجل عجوز ، وما لبثت رائدة الجماعة التى كانت تراقبه أن شاهدته يتعلق بقاعدة المعزف العليا (البيانو) ويستوى عليها ثم يلقى « بالرجل » إلى الأرض ، ويقبل عليها قائلا « لقد ألقى بنفسه من قمة مبنى (الأمبير ستيت) فمات[1] » ، ثم يعود ليكرر تمثيليته مرات ، وفى كل مرة يحاول أن يؤكد لها أن « الرجل سقط وقتل نفسه » . أما الرائدة فكانت تعرف الكثير عن « ج » ، وتدرك أنه إنما كان يتمثل أباه فى نموذجه الصغير ، وأنه كان يحاول حمله على تدمير نفسه ، مما يفسر تلك العلاقة التى كانت تربط الطفل بأبيه . فى مثل هذه الحالة ينبغى على رائد الجماعة أن يبحث عن دوافع سلوك أعضاء جماعته ، وما تنطوى عليه من معان ليستطيع معاونتهم على التخلص من الشعور بالإثم الذى

---

(١) مبنى الأمبير ستيت ("Empire State" Building) أعلى بناء فى العالم ، مقام فى مدينة نيويورك ويتكون من ١٠٢ طابق ترتفع إلى ١٢٥٠ قدماً . (المحرر)

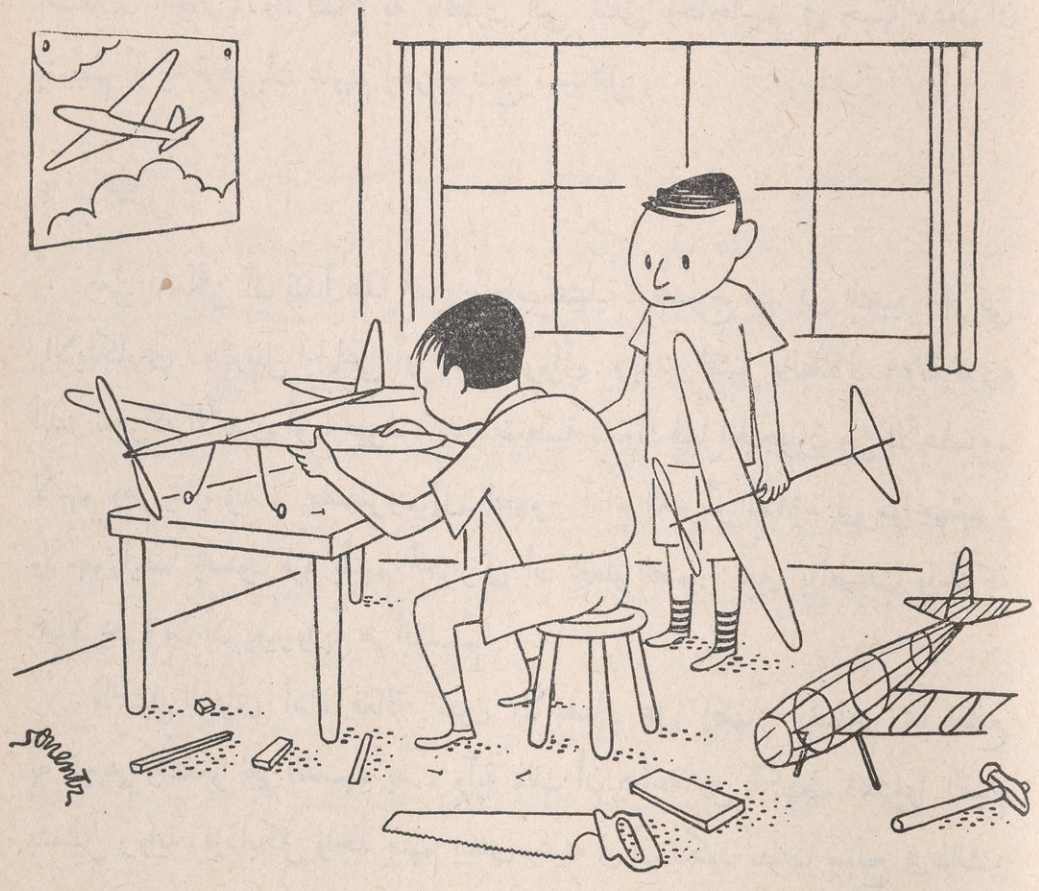
يخلفه ما يصدر عنهم من تهور .

واستعمال العُدد ، أمثال المطارق والمناشير والمناقير والمدى والمثاقيب له أيضاً قيمته الخاصة بالنسبة لأعضاء الجماعة ، والمثل على ذلك حالة صبى فى الحادية عشرة من عمره ، دخل ناديه ذات يوم وانتزع مطرقة ثم صاح « لقد اعتزمت التخلص من جميع متاعبى » وحينذاك تذكرت الرائدة ما حدث له فى اجتماع سابق من تعيير الأولاد له بفشله فى المدرسة .

وللألوان التى يختارها الأعضاء لاستعمالها فى الفنون والحرف مدلولاتها . فقد لوحظ أن الخجولين الهيابين ينتخبون الباهت من الألوان الشديدة التقارب فى الألفة ، فى حين يفضل المبرزون ، الذين يتمتعون بدرجة عالية من التكيف ، الألوان الزاهية مؤلفين بين المتباين منها . وقد يلازم اللون الأحمر المتطرف من الانفعالات كالحب والغضب ، ويلازم الأحمر الداكن المشكلات الانفعالية العميقة ، وهذا ما حققه « ب » وهو طفل فى الرابعة من عمره ، فرضت عليه الرائدة قيودها ، فعمد إلى اختيار قلم أحمر ، وفى عنف أخذ يخط به زوايا من خطوط حمراء ملأ بها صفحة من الورق ، ثم نظر إليها متجهما ، فلما سألته : « أما زلت ناقماً على ؟ » أجاب : « كلا ، لقد انتهى كل شىء » . وهذه « م » المراهقة تختار دائماً اللون الأحمر الداكن عند ما تشرع فى التلوين ، مهما يكن نوع العمل الذى تؤديه مع الجماعة ، وهذا الاستعمال المتكرر لذلك اللون نبّه الرائدة إلى حاجتها لمعرفة الكثير عن « م » .

ان أوجه النشاط أمثال الحرف ، والتى يستطيع فيها الأعضاء العمل فرادى تعد برنامجاً استهلالياً ممتازاً للجماعات المشكلة من مختلف السلالات والجنسيات والثقافات والمستويات الاقتصادية ، أو حيث توجد بذور الخلاف ، لأن مثل هذا النوع من النشاط يلزم الأفراد بالقليل من المطالب ، ليقبلوا بينهم على الفور أولئك الذين قد يبدون عنهم مختلفين ، وهو إلى جانب ذلك يتيح مجالا للعمل التعاونى حين تكون الجماعة معدة لأدائه .

أعلنت إحدى الهيئات الاجتماعية التى تقوم على سياسة التقريب بين الأجناس عن تكوين جماعة من الصبيان فى سن العاشرة لصناعة نماذج للطائرات، وفى يوم الافتتاح كان السباقون إلى الحضور لفيفا من الصبية السود، ما لبث البيض الذين أتوا فى أعقابهم أن أعلنوا لهم استنكارهم، مما دعا إلى مطالبة كل فريق بأن يخصص له رائد معين، الأمر الذى حمل الرائد على أن يبين لهم أنه وقد استوثق من اهتمامهم جميعا بتعلم صناعة الطائرات، فإن واجبه يحتم عليه أن يذكرهم بأن إمكانيات الهيئة تقصر عن أن تفسح مكاناً لجماعتين، وتنظم لكل وقتاً أو تعين لكل رائداً، ثم أشار إلى سعة الغرفة وإلى كفاية العُدد والمهمات بحيث يستطيع كل واحد منهم أن يعمل وحده إن شاء، فأخذوا يتجادلون وانتهوا من جدلهم إلى إصرارهم على البقاء لأن رغبتهم فى اكتساب مهارة جديدة كانت أقوى من تحزبهم وانقسامهم إلى فريقين متعارضين، على أنهم لم يلبثوا طويلا حتى أخذوا مقاعدهم على جانبى المنضدة وكانوا مختلطين.



وما إن التمس صبى أسود عوناً من صبى أبيض لنقش طائرته حتى أقبل عليه الأبيض راضياً مبدياً إعجابه بمهارة زميله . وعند ما انتهى الصبية من صناعة طائراتهم اقترحوا القيام برحلة إلى متنزه قريب لتجربتها فى طيرانها . وفى طريق عودتهم إلى منازلهم سأل صبى من البيض « لماذا لا يكون لنا نادينا الخاص ؟ » فوافقه الجميع فى حماسة بالغة ، وكان أن قدر لنادى « النسور » الوجود ، وقدر للجماعة أن تكون وحدة واحدة امتدت بها الأيام حتى انتهت إلى الحل لانتقال أعضائها للعمل ضمن القوات المسلحة . . .

ومن الملاحظ فى بعض الحالات ،أن النتاج المستكمل ليس كل شىء فى نظر من يهمهم الأمر من أعضاء الجماعة بل لعله أقل الأشياء قيمة ، ولذلك يجب على الرائد أن يعنى بالقيم الأخرى التى تساير المجال ، والعمليات التى تستغل للعمل معهم ، كما يجب عليه توكيد شعور الأعضاء بأنهم أحرار فى استغلال المجال ، والانتفاع به بالطرق التى تتفق وحاجاتهم فى حينها ،دون أن ينبههم أو يشعرهم بأن عليهم إخراج نتاج مستكمل .

٤ — التمثيل :

من الممكن أن نبدأ هذا الفن بألعاب تمثيلية ، نتدرج منها إلى التعبير الحركى الابتكارى ،والترتيل الجماعى أو التمثيل الروائى . ويعتبر التمثيل بالظلال « والقرقوز » الذى تحركه الأيدى أو الخيوط ، بدايات طيبة يشترك فيها الخجولون من الأعضاء ، لأنهم وهم يمارسونه لا يضطرون إلى الظهور أمام الغير أو الكلام فى مواجهتهم ، ولأنهم أيضاً يحسون فيه بأنهم أحرار فى أن يجعلو الصور تعبر بالصوت والحركة عمالا يجرؤون أن يعبروا به هم أنفسهم .

والتمثيل الروائى أداة فعالة تعين الأعضاء على إظهار رضاهم بما انتفع به غيرهم وانتفعوا هم أنفسهم به ، وآية ذلك أن جماعة من الكهول اعتزموا القيام بتمثيل رواية ، فإذابكل واحد منهم يبدى رغبته فى أن يكون بطلها ويلح فى ذلك ،

الأمر الذى دعا الرائد إلى إقناعهم بالحقيقة وهى تعذر وجود أكثر من بطل واحد فى قصتهم ، وأن لكل دورا ، مهما ضؤلت أهميته ، فى التمثيلية كلها ، وفى ليلة العرض قام كل بدوره وهو مرتاح إليه ، وكان اغتباطهم كبيراً لثناء النظارة على ناديهم وقد نجح فى إخراج تمثيليتهم .

وقد قيل إن الأطفال يرددون فى تمثيلهم كل ما له أثر فى حياتهم الواقعية . وأنهم إذ يرددونه يجعلون من أنفسهم سادة الموقف ، وأنهم قد يكررون نفس الواقعة مع تغيير فى المركز الذى شغلوه أصلا والدور الذى قاموا به فعلا ، مستبدلين به دوراً يكون أكثر ترضية لهم ، وأنهم قد يختارون موقفاً مختلفاً تمام الاختلاف ، ولكنه موقف يسمح لهم بالتحرر من الشعور الذى يربطهم به ، وقد يختارون تقمص نوع من الأشخاص يختلف تماماً عما اعتادوا الظهور به ، على أن هذا ليس وقفاً على الأطفال وحدهم وإنما هو سلوك يصدر أيضاً عن أفراد من مختلف الأعمار .

٥ — الغناء والرقص :

الغناء والرقص من ضروب النشاط التى تزيد الجماعة تماسكا ، لأن نقص الفرد يتلاشى فى الجماعة وهى تزاوله . هذا إلى أن اللحن العذب ، والإيقاع المتسق ، وطابع الرقص الجماعى ، تتيح شعوراً بالرضا لا يتيحه العمل الفردى . وعلى مر العصور وتتابع الأيام ، مارس الإنسان الغناء واستمتع بالرقص ، ليعبر عما يجيش فى خاطره من فرح أو حزن ، ولجأ إلى اللحن العذب ، والإيقاع الرتيب ، والحركات الجسمية **الإيقاعية** عندما ثبت له أن الكلام لا يكفى وحده وسيلة للتعبير .

وللغناء والرقص خواص مشتركة ، بغض النظر عن القطر الذى نبتا فيه ، ذلك لأن الأحاسيس الأساسية للناس واحدة فى جميع أقطار العالم ، وهذا التماثل فى الناس ، بغض النظر عن الفروق التى تميزهم بعضهم عن البعض ، يمكن أن يستخدم كأساس أولى يساعد جماعة ثقافية على تقدير جماعة أخرى ثقافية لتكونا متوادتين .



ويبدو أن الغناء والرقص يهيئان مجالا يعين على توافق أعضاء الجماعة توافقاً اجتماعياً ، لأن خصائصهما الإيقاعية تخلق تعبيراً مشتركاً يرقى بالمودة بين الناس ، ويحقق لهم الاسترخاء والاستجمام .

ثانياً ـ تصميم البرنامج والنهوض به "2"

من المسلم به ألا يجد كافة أعضاء الجماعة فى جميع نواحى برنامج جماعتهم ما يدخل المتعة على أنفسهم بدرجة واحدة ، إذ لكل نشاط « مميزات » ينفرد بها عن غيره من ضروب النشاط الأخرى ، وتستهوى أفراداً معينين ، وتعد عوامل هامة فى اختيار البرنامج . ولكن ينبغى ألا يفهم من ذلك أن « القيمة » التى تستمد من هذا النشاط ، وقف عليه وحده ، فكثير من القيم المماثلة يمكن استخلاصها من أنواع من النشاط تبدو فى ظاهرها جد متباينة ، وما بعض أسباب ذلك إلا لما فى الأفراد والجماعات من قدرة على إدخال تحوير أو تعديل

فى ضروب النشاط لتصبح مطابقة لحاجاتهم .

وأبرز ما فى هذه القيم ما يتوقعه الإنسان من سند يعين على نمو الجسم ، ويمكن من ضبط الأعصاب ، ويهيىء المثير العقلى ، ويساعد على النهوض والتقدم . هذا إلى أن النشاط يسمح بالتعبير عن المشاعر والأحاسيس بطريقة مقبولة ، وذلك بما يتيحه من أوضاع ، ومن ثم ييسر التنفيس عن الانفعالات ، ثم هو يساهم فى النمو الانفعالى والاجتماعى بما يهيئه من أنماط وأنظمة تؤثر فى السلوك وتحدد اتجاهه ، ويدخل الطمأنينة على نفوس الأعضاء بما يتطلبه منهم من سلوك معين . . . .

وكما أن النشاط يهيىء للإنسان الفرصة التى يعبر فيها عما يجيش فى نفسه من ألفة وصداقة ، فهو يتيح له أيضاً ما يفصح به عن تجاهله غيره أو عدائه الصريح له . كذلك يتيح للأفراد الترحيب بغيرهم من أعضاء الجماعة بينهم لما يبدونه من مهارة فيه ، ورغبة فى التعاون مع الجماعة لتحقيق مشروعات معينة . هذا إلى أن الجماعة تستطيع تدعيم ترابطها وتكاملها بما تؤديه من ضروب النشاط ، ثم هى تسمو بروحها المعنوى حين يقضى أعضاؤها معاً وقتاً طيباً ، يتبادلون الرأى فى مشروع مشترك ، أو يقيمون حفلا ناجحاً ، أو يشتركون فى عمل اجتماعى . ويمكن للجماعة أن ترتفع بمكانتها فى الهيئة التى تنتسب إليها أو المجتمع الذى تعد جزءاً منه ، بما تتمتع به من قدرة على القيام بالأعمال ، والمساهمة فى المشروعات الكبرى . وفى الوقت نفسه يحس أعضاء الجماعة ، بأنهم بعض من كل ، وهم يساهمون فى المشروعات التى تهم الهيئة كلها أو المجتمع برمته .

وكلما تعلم الأعضاء كيف يساير كل منهم غيره فى حياة الجماعة ، تعددت القيم الاجتماعية . وأى إنسان واجد فى علاقاته بغيره ما يعنيه ، ولكنه كثيراً ما يجهل كيف يبنى هذه العلاقات ، فى حين أن برامج الجماعات كثيراً ما تهيىء نقطة الارتكاز التى يجتمع حولها الأعضاء ، وتساعد على خلق الرابطة

التى تسمح بتكوين العلاقات وتنميتها .

أما تصميم البرنامج فانه يتيح للأعضاء الفرص للوصول إلى القرارات وتنفيذها ، وتحمل المسئوليات ، وفى بعض الأحايين يكون النشاط نفسه من أسباب الفصل فى المنازعات وكفالة الضبط . . .

وما من شك فى أن تصميم البرنامج يخلق مجالا للنقاش وتبادل الرأى ، وهذه المناقشات التى تنجم عن التصميم وتنشأ من النشاط ذاته ، لها قيمتها الحيوية لأعضاء الجماعة . . . وغالباً ما تكون المناقشات التى يثيرها نوع من النشاط أكثر قيمة للأعضاء من النشاط نفسه . . .

هذا إلى أن اشتراك الأعضاء معاً فى نشاطهم الجماعى يسمح لهم بالتعبير عن حقيقة مشاعرهم نحو مختلف المواقف ، وحين يفصحون عن هذه المشاعر تتاح لرائدهم فرصة مساعدتهم لمعالجة اتجاهاتهم ومناقشتها . . . ولذا ينبغى عليه أن يكون دائم الاستعداد لتتبع ميولهم ، والوقوف على اتجاهاتهم فى مجال السياسة المحلية أو الموقف العالمى ، وفى شؤون الإدارة والعمل ، ونواحى القيود الحكومية والمشروعات الحرة ، وفى موضوعات نفقات المعيشة وقلة المساكن . . . وغيرها إذ أن كل مظهر من مظاهر الحياة الاجتماعية يصبح ذا معنى أكبر فى نفوس أعضاء الجماعة حين تبرزه خبراتهم المشتركة مما لو عرضه الرائد ، أو تضمنه برنامج الهيئة كفكرة قائمة بذاتها لا علاقة لها بخبراتهم . ولا يحول هذا دون قيام الرائد ، فى أوقات كثيرة ، بخلق رابطة تربط بين ما يعنون به والوضع الاجتماعى الأوسع وتوجيه اهتمامهم إليه .

والرواد الاجتماعيون أكثر ما يعنون بمساعدة الفرد السوى للاحتفاظ بصحته العقلية ، وبما يمكن استخلاصه من نواحى النشاط لخدمة هذا الغرض ، وهم يدركون أن حالة التوازن العقلى أو الانفعالى ليست بالحالة الجامدة الثابتة ، التى إن بلغها الإنسان بقى محتفظاً بها حتى النهاية ، بل إن الإنسان ليحتاج دائماً إلى ما يمكنه من الاحتفاظ بتوازنه العقلى والانفعالى ، وسبيله إلى ذلك ضروب

النشاط لأنها الوسيلة الهامة لإتاحة مثل هذه الفرص .

وفى ذلك يقول جورج جاردنر « إن مهمة الإنسان فى تحقيق خير مساومة ممكنة بين نفسه كوحدة بيولوجية ، ونفسه كوحدة اجتماعية ، ليست بالأمر الذى ينال فى سن الثانية أو الثالثة أو الخامسة ثم يغفل بعد ذلك ، وليست أيضاً بالشىء الذى ينال على فترات فى مرحلة المراهقة أو فى نهاية العقد الثانى من العمر ، كما أنها ليست أمراً يتمثل فى مهمة أو مشكلة تستوجب الحل فى منتصف العمر أو بعده ، وإنما الاحتفاظ بالصحة العقلية (فى أوسع معانيها) ، مهمة متصلة تلازمنا دائماً ، وفشل المرء فيها ، فى أى لحظة ، قد ينتهى به إلى التعاسة والخيبة ، أو حتى إلى معاناة المرء حالة مرضية فى تلك اللحظة ، أو قد تمهد إلى العجز فى المستقبل ، هذا العجز الذى يقوم على الاستجابات المشئومة للحظة عينها ... فالصحة العقلية عملية متصلة لا تنال ، ولا يحتفظ بها إلا باستجابات المرء التى لا حصر لها والتى تحدث يوماً إثر يوم . وعليه أن ينصرف إلى مشكلة صحته العقلية التى تعد فى ذاتها خليطاً من مئات من جزئيات السلوك الوقتية فى حالات التوافق وعدم التوافق . » "3" . . . .

ومن الجلى ، أنه فى الوقت الذى يعمل فيه النشاط لتهيئة المجال لكافة نواحى النمو والتقدم ، يكون الرائد قائماً على تأدية وظيفة هامة حين يساعد أعضاء الجماعة على تصميم برنامجهم وتنفيذه . وهو بسبب تباين الشخصيات فى الجماعة ، واختلاف طبيعة التفاعل بينه وبين أعضائها ، لا يجد المواقف التى يواجهها واحدة ، ولهذا اختلفت تصرفاته باختلاف ظروفها ، لأن هذه التصرفات ليست مجموعة معدة مهيأة تصلح للمواقف كافة .

عناصر عملية تصميم البرنامج :

الرائد الاجتماعى فنان فى تصميم البرنامج والنهوض به ، وهو كأى فنان خبير عليم بالعُدد والمواد التى يشتغل بها ، والتى تتكون — فى حالته — من

الإمكانيات التى تلازم البرنامج ، وغرض الهيئة ووظيفتها ، وحاجات وميول الأعضاء المتلاحقة ، وقيم ومستويات الجماعة المعينة ، وقيم ومستويات البيئة والمجتمع كله . . .

وهناك ثلاثة عناصر رئيسية فى عملية تصميم البرنامج هى : الأعضاء ، والرائد ، ومحتويات البرنامج . ولكل من هذه العناصر كثير من الجزيئات ، فللأعضاء ميولهم وحاجاتهم ، وقدراتهم الخاصة ، وعلاقاتهم التى تربط بين الواحد منهم وغيره ، وتربط بينهم وبين رائدهم ، ومستوياتهم وقيمهم الخاصة ، وعلاقة هذه المستويات والقيم بحياتهم الأسرية وحياتهم الاجتماعية .

وللرائد مكانته المهنية ومهارته ، وقدراته الخاصة ، وعلاقاته بالأعضاء ، ودوره كممثل للهيئة ، وكرسول قيم على مستويات الهيئة وقيمها ، ومستويات المجتمع وقيمه .

ولمحتويات البرنامج إمكانياتها الملازمة لها التى تنفع فى مقابلة حاجات الأعضاء وميولهم ، وتصلح للمحافظة على قيم الجماعة والبيئة والمجتمع أو تغييرها .

وإذا شاءت الجماعة أن تهيىء لأعضائها خبرة لها قيمتها ، فلا بد أن تتفاعل هذه العناصر الثلاثة معاً فى عملية تصميم البرنامج . على أنه لا مناص ، فى بعض الأحيان ، من أن ترجح كفة أحدها بمقدار ضئيل على كفتى العنصرين الآخرين . فتارة يكون الموقف فى يد الأعضاء ويكونون هم أصحاب الكلمة الأخيرة ، وتارة يكون رائدهم هو الشخص الأكثر ظهوراً ، وأحياناً يكون لمحتويات البرنامج المكان الأول . على أن البرنامج المتزن يتصف بألا تكون العناية المستمرة فيه وقفاً على عنصر واحد على حساب العنصرين الآخرين ، وإنما هى عناية دائبة التنقل من عنصر إلى آخر على حسب المقتضيات التى يبرزها الموقف . . .

ثالثاً ـ وظيفة الرائد فى تصميم البرنامج

معاونة الأعضاء فى تصميم برنامجهم :

أهم مبدأ فى تصميم البرنامج هو أن يقوم الأعضاء أنفسهم بتصميم برنامجهم ، ولا يعنى هذا ، بالتأكيد ، أن ينفض الرائد يده من كل عمل يتصل بالتصميم ، وإنما يعنى أنه يعمل مع الجماعة كوحدة لها كيانها حسب مستوياتها وقدراتها ، ومساعدة أعضائها على إخراج برنامج يكون أكثر ملاءمة لميولهم وحاجاتهم مما لو لم يكن هو معهم .

وقدرة الأعضاء على وضع برنامج وتحقيقه لا تتوقف على ما بلغوه من عمر فحسب ، وإنما تتوقف أيضاً على مدى ما يتمتعون به من خبرة سابقة فى تبادل الآراء والمقترحات والوصول إلى قرارات ، فالرائد مع الأطفال الصغار هو الذى يوحى بمعظم أجزاء البرنامج تاركاً لهم حرية الاختيار من بين متقابلات محدودة ، ولأنه يدرك اطراد النمو فى الحاجات يستطيع اقتراح ما يتفق وحاجاتهم . كما أنه ، وهو يرقب استجاباتهم لضروب النشاط ، يمدهم بما يتفتق عنه تفكيره من خطط جديدة . ومثل هذا النوع من المساعدة يستطيع أن يقدمه للجماعات التى تضم المراهقين والبالغين المتخلفين اجتماعياً ، أو الذين يفتقرون إلى الخبرة ...

إن لدى أطفال المرحلة الأولى من مراحل التعليم خبرات جديدة وآراء منوعة يضيفونها إلى برنامجهم ، ولكنهم يفتقرون إلى الخبرة التى تمكنهم من الوصول إلى قرار ، ووظيفة الرائد هى تمكينهم من إدراك هذا النوع من المسئولية كلما ضاعفت الخبرة من قدرتهم . أما تلاميذ مرحلة التعليم الثانوى ، فإنهم باتجاههم نحو تحرير أنفسهم ، هذا الاتجاه الذى يجمع بين النقيضين ، إنما يكشفون عن مشكلة تختلف نوعاً ما ، فهم يحبون أن يشعروا بأنهم هم أنفسهم أصحاب الحق فى اتخاذ ما يحلو لهم من قرارات ، ولكنهم غالباً ما يحارون أمام الاختيار ، فهم فى لحظة

يتصرفون بطريقة تدل على إدراكهم المسئولية وينفذون خططهم ، وفى أخرى يظهرون عدم الاكتراث ، ولا يبدو عليهم أى اهتمام بالخطط التى رسموها منذ وقت قريب . ولذلك ينبغى على رائد الجماعة حين يتصرف أعضاؤها تصرفاً يدل على حماقتهم أن يفهم الموقف وملابساته ، ويقدم للجماعة ما يحقق لها الاتزان ، بأن يستعمل حكمته فى استغلال بعض القيود التى تعين أعضاءها على القيام بمسئولياتهم بالقدر الذى يتفق ونموهم الاجتماعى . . .

أما الشباب فأكثر نضوجاً ، وهم وإن كانوا على خبرة محدودة بعملية تصميم البرنامج ، إلا أنهم لا ينقصهم الاهتمام بمحتوياته ، ولديهم بعض القدرة على التصميم والتنفيذ . ومع هؤلاء يعمل الرائد ، أكثر ما يعمل ، كناصح ، وكمصدر يزودهم بما هم فى حاجة إليه من معلومات ، مبسطاً لهم عملية تصميم البرنامج. وهكذا الأمر مع جماعات البالغين . . . .

ومعظم عمليات التصميم تتم بالمناقشة النظامية أو التلقائية ، وغالباً ما يتم الاتفاق على خطة الاجتماع القادم فى محادثة تلقائية . والرواد الاجتماعيون — إذ يدركون ما فى الجماعات الصغيرة من نزعة إلى التوكيد على النشاط ذاته والتقليل من شأن تصميم برنامجه — ينبغى عليهم أن يحولوا دون القيام بعملية التصميم كلها لمثل هذه الجماعات . . .

كما أن عليهم أن يدركوا أن العلاقات التى تسود أعضاء الجماعة ، والتى تربط بين الرائد وبين أعضاء جماعته ، تؤثر إلى حد كبير فى تحديد طريقة التصميم التى سوف تلجأ الجماعة إليها . فالأعضاء الذين يشغلون فى الجماعة مراكزها الرئيسية هم أولئك الذين تصادف آراؤهم ومقترحاتهم قبولا فى الأغلب الأعم ، فى حين أن الآراء الصائبة التى يبديها أعضاء ذوو مراكز تافهة ، لا تلقى دائماً ما هى أهل له من التقدير والاعتبار . . . .

وعلى الرائد أن يسلم بقيادة قادة الجماعة المطبوعين ، ويعترف بقيادة الجماعات الثانوية ، إذ غالباً ما توحى ميولهم بنقط البداية الصالحة فى عملية التصميم ،

ولكنهم إن لم يعبروا بميولهم هذه عن الميول الحقيقية للجماعة كلها ، فمن واجب الرائد أن يبادر بالوقوف على هذه العلة ، حتى ولو أبدى الأعضاء ارتياحهم للبرنامج كما رسمه قائد مستبد أو جماعة ثانوية متسلطة ، ويستطيع ذلك بمراقبة ما يبدو عليهم من رد فعل يكشف عن حقيقة مشاعرهم برضائهم عن البرنامج أو عزوفهم عنه . . . وغالباً ما يلمس الرائد ضرورة معاونة بقية الأعضاء لإدخال ما يرونه من تعديل أو تغيير على البرنامج المقترح ، ليتفق وميولهم وحاجاتهم . . .

فهم الميول والحاجات كأساس فى تصميم برامج الجماعة "4" :

يقول « هارلى تركر » فى كتابه "Social Group Work" : « إن هناك فارقاً كبيراً بين ميول أعضاء جماعة ما وحاجاتهم ، فالميل نزعة إلى تركيز الانتباه فى شىء أو فكرة أو عمل أو موقف ، وقد يكون هذا التركيز فى الانتباه أمراً عابراً لا يلبث أن يزول فى وقته ، وقد يكون ممتداً فيطول أمده ، والمعروف أن ميول الناس متوقفة على نزعاتهم واتجاهاتهم الاجتماعية ، فهى إما ميول عريضة واسعة ، أو ميول ضيقة محدودة ، والناس يعبرون عن ميولهم جهرة أو يحبسونها فى صدورهم ، ولكنا نتبينها من أحاديثهم ، على أنها فى كلا الحالين تكون فى مقدمة الأمور التى تشغل الشعور الواعى ، فالجماعات تتحدث عن ميلها إلى إقامة حفل ، أو عمل أشياء ، أو زيارة أماكن ، أو تكوين فريق يتوفر على نشاط معين ، أو عرض لعبة .

« أما الحاجات ، فالتثبت منها وتحديدها ليسا بهذه السهولة ، والحاجة من الناحية السيكولوجية تدل على شىء نريده من قبيل اكتساب صفة شخصية أو التزود بخبرة إنسانية ، أو تكوين علاقة بزملائنا . ولكل واحد منا حاجات إنسانية نشترك فيها جميعاً ، وينبغى اشباعها بمقدار ، إذا نحن أردنا لأنفسنا السعادة والانتفاع بعلاقاتنا الاجتماعية .

« وقد تكون العلاقة بين ميول إنسان وحاجاته علاقة وثيقة جداً حتى ليسهل الإفصاح عن حاجاته ، فحين تبلغ جماعة من الشباب المرحلة التى يفصحون فيها عن ميلهم الشديد إلى ممارسة لون من النشاط مع الجنس الآخر ، إنما يدل تعبيرهم هذا عن حاجة من حاجات نموهم تساير ما أدركوه من نضوج ، وحين يستبد بهم الميل إلى « زيارة أماكن » و « عمل أشياء » بعيداً عن نطاق الهيئة التى إليها ينتمون ، والمجتمع الذى فيه يعيشون ، قد يدل تعبيرهم هذا على شىء نحسه جميعاً فى لحظة أو أخرى ، وهذا الشىء هو الحاجة إلى إدخال تغيير أو تحوير على الجو الذى ألفنا العيش فيه .

« ومهما يكن من شىء فإنه ينبغى أن تكون ميول أعضاء الجماعة والحاجات التى يعبرون عنها موضع الاهتمام الدائم من جانب رائدها ، يستغلها كأساس لمساعدة الجماعة فى تصميمها لبرنامجها .

« كيف يتسنى للرائد أن يعمل باحثاً منقباً عن ميول أعضاء الجماعة وحاجاتهم ؟ لا ريب أنه لا توجد قاعدة ثابتة يمكن الأخذ بها وتطبيقها ، على أن هناك من القرائن ما توصل إلى معرفة الميول والحاجات ، وكلها تقوم على افتراض أن الطريقة الوحيدة التى يستطيع بها الرائد التعرف على ما تريده الجماعة ، هى مساعدة أعضائها على التعبير عما يجيش فى نفوسهم . وعليه فالرائد وحده ، هو الذى يستطيع الحكم على صواب اختياره للطريقة أو الوسيلة بما يتبينه من نجاحها أو إخفاقها فى حمل الأعضاء على التحدث إليه بما يريدون . وفى إمكانه انتهاز الفرصة التى يستقبل فيها أعضاء الجماعة الجدد ليستميلهم إلى التحدث إليه بما أدوه ، وما يريدون أن يؤدوه ، كما يستطيع فى اجتماعاته الأولى مع الجماعة ، الانتفاع بدقة ملاحظته وإنصاته المرهف ، فيكشف النقاب عن كثير من مظاهر الميول . . . »

وفى هذا يقول ولسن ورايلند فى كتابهما (Social Group Work Practice) :

« إن فى استطاعة الرائد اكتشاف الحاجات والميول باتصاله بالأسرة والمدرسة

وغيرها من المصادر الأخرى فى المجتمع ، فزيارته أعضاء الجماعة فى بيوتهم تمكنه من الوقوف على طبيعة العلاقات التى تسود الأسرة ، وميولها ، والقيم والمستويات التى تدين بها . كذلك تقفه زيارته للمدرسة على بيئة الأعضاء المدرسية . . .

« وباتصاله بالهيئات الاجتماعية فى البيئة يستطيع جمع المعلومات عن المشكلات الصحية ، والاقتصادية ، والعقلية أو الانفعالية التى تواجه بعض أعضاء الجماعة أو تعانيها أسرهم ، ومثل هذه المعلومات تعد دليلا نافعاً يسترشد به فى تصميم البرنامج ، كما أنها تضاعف من فهمه لأعضاء جماعته » .

ويعود تركر فيقول : إنه حين تتكشف ميول الجماعة عن ضروب معينة من النشاط ، يحتاج الرائد إلى أن يسأل نفسه أسئلة معينة قبل أن يحكم بصحة ما توصل إلى معرفته أو عدم صحته وتفاهة شأنه : هل يصور هذا الميل بوجه عام ميول الأعضاء المشتركة ؟ وهل إذا نحن تأملناه على ضوء اتجاهات الجماعة وأساسها ، لمسنا فيه نقطة صالحة لبداية صالحة ؟ وهل يتفق تنفيذ هذه البداية وموارد الهيئة ووظيفتها ؟ وهل يتوافر فى البرنامج ما يحقق (١) المشاركة الفردية و(٢) النشاط الجماعى التعاونى ؟ وهل فى مقدور الجماعة تحمل مسئولية تحقيقه؟

« وكثيراً ما يتعذر على رائد الجماعة ، مع الجماعات الحديثة التكوين ، الاهتداء إلى نقطة بداية طيبة ، لا لأن الجماعات لا تميل إلى شىء ، وإنما لأن بعض الجماعات بطيئة نوعاً ما فى التعبير عما يكمن فى نفوس الأعضاء المكونين لها ، وقد يرجع سبب افتقارها إلى الاستجابة لأسباب عدة ، ولهذا كثيراً ما يجد الرائد نفسه مضطرا إلى أن يقترح على مثل هذه الجماعات برامج نشاطها مشيراً إلى ما فيها من إمكانيات مشوقة ، وهو بهذا إنما يحاول تحرير الجماعة مما يعوق استجابتها ، لتكشف عن مكنونها ، فيعرف منها ما تريد ، وما تستطيع أن تؤديه .

« وحين يقرر الرائد ضرورة تقديم مقترحات مباشرة ، ينبغى عليه أن يتقدم

إلى الجماعة بأكثر من اقتراح، ليتيح لها حرية الاختيار، والبت بطريقة جماعية حتى فى الأمور البسيطة . كما ينبغى أن تكون البرامج المبدئية التى يقترحها موجزة نسبياً ، ومن هذا النوع المبسط الذى لا يستغرق من الجماعة وقتاً طويلا للبت فيه ، وإلا تعطل تفكيرها ، لأن البرامج المعقدة ، تحول دون تحرير تفكير الأعضاء فلا تطلق له العنان .

« وما من شك فى أنه ينبغى على رواد الجماعات أن يكونوا على استعداد لمساعدة جماعاتهم كى تتحرر من إسار دائرة المقترحات التى يقدمها الرائد، حين تكون الجماعة أهلا لتقديم ما يعنيها من مقترحات خاصة . . .

« وخلاصة القول أن عملية النهوض بالبرنامج تتضمن خطوات عديدة حاسمة نذكرها فيما يلى :

١ ــ الكشف المستمر عن الميول والحاجات .

٢ ــ اختيار نقطة البداية أو المستوى الذى يبدأ به البرنامج .

٣ ــ التعرف على دقائق العمل ، وما يحتاج إليه من تحديد المسئوليات لتنفيذه .

٤ ــ توزيع الواجبات على مختلف الأعضاء .

٥ ــ تنسيق الجهود الفردية ، وخلق وحدة جماعية متماسكة .

٦ ــ فحص البرنامج الذى وقع عليه الاختيار .

٧ ــ تقويمه قبل الانتقال إلى البرنامج الذى يليه .

« وبرامجنا فى خدمة الجماعة ينبغى أن تقوم على المبادئ المقننة الآتية ليكون لها أثرها الفعال المنتج :

١ ــ أن ينهض البرنامج على أساس ما فى أعضاء الجماعة من ميول وحاجات .

٢ ــ وأن يأخذ فى الاعتبار أمثال عوامل أعمار الجماعة ، ونشأتهم ، واتجاهاتهم الثقافية ، وفروقهم الاقتصادية .

٣ ــ وأن يزود الأعضاء بالخبرة ، ويتيح لهم الفرص التى يسعون إلى انتهازها

بدافع من أنفسهم لما يلابسها من قيم لا تتوافر فى غيرها .

٤ ــ وأن يكون مرناً منوعاً ، فيه ما يشبع مختلف الميول ، ويقابل مختلف الحاجات ، وأن يهيء للجماعة أكبر قدر من فرص المشاركة .

٥ ــ وأن ينتقل من البسيط إلى المركب ، وأن يكون أساس انتقاله نمو الجماعة فى قدرتها واستعدادها ، كما ينبغى أن يكون هدفة الرئيسى الانتقال من الاهتمام المبدئى بالنواحى الذاتية إلى الاهتمام بالنواحى الاجتماعية أو البيئية .

هذا إذا شئنا لبرامجنا مغزى اجتماعياً أسمى فى قيمته وأهميته . » "4"

كيف يساعد الرائد أعضاء الجماعة فى تصميم برنامجهم "2" :

١ ــ الملاحظة والإنصات والعمل :

. . . إن ما يصدر عن أعضاء الجماعة من فعال ، وما يعبرون به من حديث ــ وهم يستمتعون بالمجال الذى يضفيه عليهم برنامجهم ــ يكشف عن حاجاتهم وميولهم . والرائد إذ يتبين ما فى عباراتهم وأحاديثهم من معان لا يقتصر على مجرد الانتباه إلى وقع كلماتهم فى أذنيه ، وإنما يعنى أيضا بتفهم الطريقة التى يعبرون بها عما يجول فى خواطرهم . . .

والرائد إنما يحتاج إلى الوقوف على المعلومات التى تفصح عن حاجة الأعضاء إلى الاستمتاع ، والتنفيس عن المشاعر المكبوته ، ومحاولة أنواع مستحدثة من النشاط ، واكتساب مهارة ، وتنمية صداقة ، والحصول على مركز ، وتحسين صحتهم الجسمية والانفعالية ، وحاجتهم إلى فرض بعض القيود عليهم ، وإلى مناقشة ما يعتمل فى صدورهم من أحاسيس نحو البيت والمدرسة والوظيفة والأصدقاء. ثم هو يسعى إلى الوقوف على مدى قدرتهم فى تصميم برنامجهم ، وتحمل المسئوليات . وكثير من هذه المعلومات يقف عليها من ملاحظته الدقيقة لما يدور حوله ، وإنصاته المرهف لما يتردد على ألسنتهم فى اجتماعاتهم بناديهم ولجانهم ، وفى جلسات المناقشة التى يعقدها مع الأعضاء ومندوبيهم فى مجالس إدارتهم ...

ويجد فرصته المواتية مع الأعضاء الذين يسبقون غيرهم فى الحضور ، أو ينصرفون متأخرين ، فيبادلهم الحديث ، إذ لهذا الحديث نفع كبير ، لأنه يغلب أن يكون هؤلاء الأعضاء ممن لا يتمتعون بقبول تام فى الجماعة التى لا تعنى كثيراً ببحث آرائهم ، وإعطائها ما تستحقه من اهتمام واكتراث .

ثم هو ينتهز فرصة انصراف الأعضاء بكلياتهم إلى ضروب النشاط فينصت إلى أحاديثهم ، ويساعدهم على الإفصاح ، بالقول والفعل ، عما يجيش فى نفوسهم من أفكار مضطربة . . . هذا إلى أن فى الحديث عن مشاهداتهم السينمائية ما يفتح أبوابا كثيرة للنقاش ، خصوصاً إذا كان موضوع القصة يتناول ناحية من نواحى العلاقات الأسرية . . . وسوف تتكشف للرائد المرهف الحس خبايا ما يعانونه من قلق شديد ، يحتاجون فيه إلى مساعدته .

ومن الجلى أن الرائد لا يقتصر على مجرد الملاحظة والإنصات ، وإنما هو يعمل أيضاً على هدى ما يقف عليه من معلومات ، فهو يساعد الأعضاء على مقابلة حاجاتهم عن طريق تصميم برنامجهم ، وعادة يكتفى بتهيئة البرنامج الذى ينفس عن مشاعرهم ، أو يتيح لهم الاسترخاء ، وأحياناً أخرى يتطلب منه الأمر تحليلا دقيقاً للموقف ووضع خطة لبرنامج طويل الأمد .

ومن الأمثلة على جهود الرائد التى يبذلها فى الملاحظة والإنصات والعمل موضوع صحة الأعضاء ، وهو موضوع لا ينال منهم ما يستحقه من عناية ، مع أن هناك الكثير من العوامل الصحية ما يحول دون حصول الأعضاء من الخبرات الجماعية على ما يشبع مختلف حاجاتهم . لذلك كان العمل الذى يستند إلى الملاحظة والإنصات هاماً ، وعلى الأخص مع المراهقين الذين لا يعنون كثيراً بالمشكلات الصحية . وفى حين أن الرائد يعلم تماماً حاجتهم إلى مراعاة الاحتياطات الصحية ، يدرك عدم تقبلهم توجيها يصدر إليهم ممن يكبرهم بما ينبغى عليهم إتباعه . وقد يستطيع التأثير فى البنات من ناحية إثارة اهتمامهن بمظهرهن الشخصى ، كما يستطيع التأثير فى الصبية من ناحية شغفهم بالتفوق

فى النشاط الرياضى ، أو من ناحية اهتمامهم المطرد بمظهرهم كلما ازدادوا ميلا إلى الجنس الآخر ، وغالباً ما تكون حاجة واحد أو اثنين من الجماعة إلى مساعدة الرائد فى هذا الموضوع ، أكثر من حاجة غيرهم إليها . ولكى يتحاشى الرائد تمييزهم عن غيرهم ينبغى عليه أن يستنبط الوسائل التى يستطيع بها إخراج برنامج تنتفع به الجماعة كلها ، ويساعد به هذا النفر المحدود الذين هم فى أمس الحاجة إلى مثل هذا البرنامج . . .

وإذا نحن شئنا معاونة أعضاء الجماعة كى يرسموا لأنفسهم برنامجاً يتناول الصحة الشخصية ، فلا بد أن نبدأ أولا بإثارة اهتمامهم نحو حاجاتهم الصحية الخاصة ، وهم عادة ما يهيئون الوسيلة حين يتبينون عجزهم عن مشاركة غيرهم فى ضروب النشاط الحركى الذى يحتاج إلى بذل مجهود عنيف ، وقد يلجأون إلى وضع برنامج يتفق وما هم عليه من عجز . على أن الرائد يستطيع توسيع دائرة معرفتهم بما يعرضه عليهم من لوحات ونشرات تجتذب أنظارهم ، وبما يزودهم به من معلومات وموضوعات تقدمها المؤسسات والمنظمات التى تهتم بالنواحى الصحية الإيجابية ، كما يدعوهم لمشاهدة المعارض التى تقيمها الهيئة نفسها ، ويشجعهم على زيارة المعارض والمتاحف الصحية التى تقام فى أماكن أخرى بالمجتمع . والرائد إذ يعلم عن هذه الجهود والخدمات المنظمة التى تقدمها معاهد التعليم العام وغيرها من الهيئات الاجتماعية بالمجتمع ، يستطيع مساعدتهم على الانتفاع بخدماتها المجانية أو التى تؤديها فى مقابل رسوم اسمية ، ذلك لأنهم قلما ينتفعون بها إما لأنهم يخشونها أو يسيئون الظن بها . ثم إنه يشجعهم على أن يضمنوا برامجهم مشروعات تتناول النواحى الصحية ، وييسر لهم الاستعانة بجهود الاخصائيين فيها : يقودون مناقشاتهم لهذه المشروعات ، أو يعرضون عليهم أفلاماً صحية ، أو يتحدثون إليهم فى الموضوعات التى يختارونها وتروقهم .

وأما إذا اشترطت الهيئة إجراء كشف طبى على من يريد من أعضاء الجماعة ممارسة ضروب معينة من النشاط ، فعندئذ تستطيع الجماعة أن تتخذ

من ذلك موضوعاً لمناقشته ، والبحث فيما ينطوى عليه من قيم . . .

وعلى الرائد أن يدرك أن العضو الذى تستغرقه مشكلاته الشخصية ، لا يستطيع أن يتحول عنها ، لينصرف إلى النواحى الاجتماعية ، ما لم يجد من يعينه على علاج المشكلات التى تحول دونه وتعلم هذه النواحى . وقد تسير العمليتان معاً جنباً إلى جنب فى كثير من الأحيان ، ذلك لأن الإنسان يستطيع علاج مشكلاته الشخصية بشىء كثير من الأمل ، إن هو اندمج فى عمل اجتماعى يتصل ببعض أسباب مشكلاته ، مع ملاحظة أنه لا يمكن للعملية الثانية أن تحل محل الأولى وتقوم مقامها ، كما لا يمكن للمعاونة الشخصية وحدها أن تفيد إنساناً يعانى مشكلات لا يعالجها إلا العمل الاجتماعى . وعلى الرائد أن يدرك أيضاً أن بعض أعضاء الجماعة سوف يقبلون على البرامج التى تتناول العمل الاجتماعى وهم ممتلئون حماسة ، ذلك لأنهم لم يستوفوا بعد توافقهم الاجتماعى ، وما يريدون إلا « عدواً » يناصبونه العداء ، فالأفراد الذين لم يتكيفوا مع السلطة يجدون فى العوامل الاجتماعية ما يحملهم على التعبير عن سخطهم وإظهار حنقهم ، وإعلان ثورتهم على السلطة لأنهم بهذا التعبير إنما يرضون أنفسهم ، ولا يعنيهم كثيراً ما قد يتمخض عنه من نتائج إنشائية .

٢ — التعليم والقيادة :

ليس رائد الجماعة بالإنسان الخبير بالإمكانيات التى تلازم المجال الذى يخلقه البرنامج فحسب ، وإنما هو قادر أيضاً على قيادة النشاط بالكيفية التى تدخل المتعة على نفوس الأعضاء لمشاركتهم فيه ، وتضاعف من خبراتهم . ولهذه القيادة أهمية بالغة ، فكثير من صغار الشبان يقرنون كراهيتهم لنوع من النشاط بخبرة سابقة غير سارة ، ويدللون على أن السبب فى هذه الخبرة المؤلمة إنما يرجع إلى الرائد الذى قال هذا النشاط : فلأنه يفتقر إلى المهارة ، أحلهم مواقف مربكة ، وأدخل على نفوسهم الحيرة والاضطراب بهذا البرنامج الذى

أعجزهم عن العمل ، وأرغمهم على الاشتراك فى نشاط ما كانوا يودون الاشتراك فيه ، وأن حماسته كانت من هذا النوع المصطنع مما حولهم عن النشاط ، وأن سلوكه وصفاته كانتا من هذا الضرب الذى لا يرتاحون إليه ، وأنهم بهذا عكسوا كراهيتهم على النشاط ذاته . وهذه الأسباب التى تقوم عليها كراهية الأعضاء لضروب معينة من النشاط ، إن دلت على شىء ، فإنما تدل على أن رائد الجماعة بحاجة إلى التزود بالمقدرة على تعليمهم إياه ، بطريقة تمكن الجميع من فهمه وتعلمه ، وهم مقبلون عليه مستمتعون ، وأن يتوافر فيه الميل الحقيقى إلى من يشتركون فيه ، وأن عليه أن يتخير من ألوانه ، ومن طرق تقديمه إليهم ، ما يجعل للنشاط معنى فى نفوسهم ، وأن يكون حساساً بحاجة الأعضاء إلى التغيير والتبديل فيه ليكون متفقاً دائماً وحاجاتهم . وبعبارة أخرى ، أن يكون ملماً بطرق التربية وكيفية الاستعانة بها .

فالرائد ينبغى أن يكون ملماً بقوانين التربية ، وأن يعلم أن الناس إنما يتيسر تعليمهم وينتج إذا بدىء معهم بالشىء الذى يألفونه ، والانتقال منه انتقالا تدرجياً إلى الجديد المستحدث ، أى الانتقال بهم من المعلوم إلى المجهول ، ومن البسيط السهل إلى المركب الصعب . . .

وأى مشروع تقوم به الجماعة ، سواء كان مشروعاً ضخماً أو بسيطاً ، ينبغى أن يستهدف غاية ، وأن ينتفع فيه بالتصميم والتنفيذ والتقويم . وفيما يلى الأسس التى ينبغى اتباعها فى اختيار مشروع ما :

« أن يتسع لمختلف ميول الأعضاء ، وأن يوسع من أفق تفكيرهم ، وأن يكون منوعاً ليستوعب الجميع ، وأن يتوافر فيه ما يدعو إلى احتمال التحصيل المنشود ، ولهذا ينبغى أن يكون المشروع مناسباً قدرات الأعضاء المعينة ، وللوقت الذى يرصد له . . . »

ويقتضينا الموقف ذكر بعض المبادىء العامة فى قيادة النشاط : منها مقدرة الرائد على تحليل أوجه النشاط ، لأنه يعلم أن من الناس من لا يحسنون

التعلم إلا إذا كانت خطواتهم لاستيعاب شيء خطوات وئيدة متدرجة تنتهى بهم إلى إدراك الكل، ومنهم من لا يتعلمون الأجزاء إلا إذا بدأوا بإدراك الكل، فهو لهذا يبدأ معهم بتوضيح الكل ثم يحلله إلى أجزاء، وهو قادر على التبسط فى الشرح والتوضيح، لتكون الجماعة على بينة من طريقها. ثم هو يستحث الجماعة على العمل بأسرع ما يمكن لأنه يعلم أن الشرح والتوضيح، وإن كانا مفيدين، إلا أن الناس يتعلمون بطريقة أحسن لو كان تعلمهم بالعمل. وهو الرقيب اليقظ لما تحرزه الجماعة من تقدم، المتنبه للخطة التى تحتاج إليها الجماعة لتغيير نشاطها وقاية لها من الإجهاد الجسمى أو العقلى أو الانفعالى...

وقد تكون محتويات البرنامج هامة وحيوية، إلا أنه إذا تعذر على الأعضاء تحقيقها والاستمتاع بها أضحت محدودة الأثر فى نموهم وتقدمهم. لذلك يتحتم على الرائد تركيز اهتمامه فى المحتويات التى تضاعف الخبرة الجماعية، وفى الأعضاء سواء بسواء، لأنه إن اختص الأولى بعنايته ضاع الفرد، وإن ركز اهتمامه فى فرد أو اثنين، فسدت قيم المحتويات للجماعة كلها، وإذن ينبغى عليه أن يوازن بينها، باعتباره الوسيط بين الناس، والبرامج، والآراء والمواد، والتسهيلات. ولكى يستطيع القيام بهذه الوظيفة عليه أن يستعين بكل ما يتمتع به من معرفة.

٣ ــ مساعدة الأعضاء كى يكتسبوا مهارة ويدربوا على القيادة:

يشعر كثير من الأعضاء بأنهم ليسوا أهلا للنشاط لأنهم أقل من غيرهم مهارة فيه... والحق أن الأعضاء الذين تنقصهم المهارة فى أى نوع من أنواع النشاط هم أقل الأعضاء مكانة فى الجماعة، إلا إذا كانت لهم مكانة أو هيبة ترجع إلى أسباب أخرى. وعلى النقيض من ذلك نجد أن الأعضاء المهرة قد لا يحصلون على مكانة فى الجماعة إلا لأنهم يتمتعون بهذه المهارة. وموقف الرائد من هؤلاء الذين يفتقرون إلى المهارة هو موقف من يعنى بهم عناية خاصة، سواء فى الأوقات التى يكتمل فيها شمل الجماعة أو فى غيرها، وقد يرى

فى وضع خطة من شأنها إتاحة فرص المران لكل واحد منهم على حدة ، ما يرفع من مستوى عمل الجميع ، وبهذا يساعد الأقل مهارة دون أن يجعل منهم حالات خاصة . . .

ولعل أظهر دور يقوم به الرائد فى تدريب الأعضاء على القيادة ، هو عمله مع من اختارتهم الجماعة لشغل الوظائف الرئيسية فيها ، فالجماعة عادة تنتخب لهذه الوظائف من يتمتعون بالمكانة العليا بين أعضائها دون اعتبار كثير لخبرتهم فى القيادة أو تمتعهم بصفاتها حتى ولو افترضنا أن الاختيار سبقه توضيح لكل وظيفة رئيسية وللقدرات التى تتطلبها فيمن يشغلها .

وقد ينقص هؤلاء الأعداد الكافى الذى يمكنهم من أداء واجباتهم ، كما قد يصادف أن يتوافر فيهم الاستعداد للقيام بهذه الواجبات على الوجه الأكمل ، ومهما يكن من شئ فى أى من الحالتين يعاونهم رائدهم على أداء وظائفهم فيزودهم بعلمه ، ويكون إلى جانبهم حين يتطلب الموقف منه ذلك .

وفى عمله مع رئيس الجماعة يبدأ فيوضح له الفرق بين دور كل منهما ، فالرئيس هو المسئول عن التنفيذ ، أما الرائد فلا يعدو عمله المعاونة والإرشاد ، ثم هو يساعد الرئيس على أن يدرك أن عليه مسئوليات أزاء الجماعة كلها ، وأن عليه أن يتيح لكل عضو فرصته ليبدى مقترحاته ويعبر عن آرائه وأفكاره ، وأن يساعده على العمل فى جو ديموقراطى . . . ويعلمه كيف يتبع الإجراءات البرلمانية المبسطة ، وينتفع بالحوار الجماعى . . .

والرائد ينتهز فرصة مقابلته مع رئيس الجماعة فى اجتماعات خاصة ليزوده بإرشاداته ويقدم له معونته ، ثم هو يحدد لهذه الاجتماعات أوقاتاً خاصة يناقشان فيها جدول أعمال الجماعة (إذا احتاجت الجماعة إليه) أو خطة الاجتماع القادم ، ويشتركان فى تقويم ما حدث فى اجتماعها السابق . أما إذا كانت الجماعة مجتمعة فلا يقدم معونته إلا حين يتطلبها الموقف ، وقد يتولى بنفسه إدارة جزء من الحوار إذا سأله الرئيس ذلك ، وقد يحتم عليه الموقف التدخل فى الحوار

لإيضاح ما أغلق على الجماعة من أمور .

كذلك الأمر مع نائب الرئيس ، فمن حقه أن يلمس فى الرائد نفس المعاونة ، ومن حقه أن تهيأ له بعض الفرص ، يدرب فيها على القيادة ، وفى بعض الجماعات يتولى نائب الرئيس رئاسة إحدى اللجان الدائمة ، وفى هذه الحالة يحتاج إلى المعونة التى تكفل له القيام بهذه الوظيفة ، أما إذا لم يكن له عمل خاص فقد يحتاج إلى معاونة الرائد ليشعره بقيمته ، وذلك بتكليفه أعمالا خاصة تدخل فى اختصاصه كنائب للرئيس .

أما سكرتير الجماعة فقد يحتاج إلى من يعلمه تدوين المحاضر ، والاحتفاظ بالسجلات ، والقيام بالواجبات الكتابية الأخرى التى تتطلبها أعمال وظيفته ، كما أنه قد يحتاج إلى من يذكره بضرورة إبلاغ الجماعة بمواعيد الاجتماعات والمناسبات الخاصة . . .

كذلك يحتاج أمين الصندوق إلى من يساعده على اتباع طريقة سهلة مبسطة فى مسك الدفاتر ، وإثبات الدخل من الاشتراكات وقيد المصروفات . . .

أما رؤساء اللجان الدائمة والخاصة فهم أيضاً بحاجة الى مثل العون الذى اختص به الرئيس ، هذا إلى أن الرائد يستطيع معاونتهم على توفير ما تحتاج اليه الجماعة ويتصل بنشاط لجانهم ودائرة اختصاص هذه اللجان . . .

وفى كثير من الأحيان يقوم الرائد بدور مماثل ، وذلك عند قيامه بتدريب الأعضاء على تعليم غيرهم ضروباً من النشاط يجيدونها أو يتولون قيادتها . وإذا حدث أن عهد الى فرد أو جماعة فرعية بتصميم برنامج للنشاط وإدارته فى مناسبة عامة أو خاصة ، فإن رائد الجماعة ينتهزها فرصة يساعد فيها هؤلاء على إدراك أن مجرد أداء اللعبة والنشاط هو الخطوة الأولى ، أما تعليم النشاط أو اللعبة فهو الخطوة الثانية . وعليه أن يكون عليما بمقدرة الأعضاء على مواجهة الجماعة وقيادة النشاط ، ذلك أن لبعض الأفراد من السمات الشخصية ما يمكنهم من القيام بهذا العمل فى يسر وسهولة ، ومع هذا فقد يحتاجون إلى من يعلمهم

كيف يجعلون من النشاط أو اللعبة شيئاً ممتعاً جذاباً ، وقد يحس من يتطوع للقيام بهذا الدور – بادئ الأمر – بأن فى إمكانه أداءه ، فإذا ما حلت اللحظة الحاسمة اعتراه الخجل أو احتواه شعور بالعجز . . .

والتدريب على قيادة النشاط نفع عظيم للأعضاء ، إذ بهذا التدريب يستطيعون الظهور أمام الجماعة بمظهر المتزن ، الواثق من نفسه وقدراته ، المتمتع بسرعة الخاطر ، ثم إنه يضاعف من استمساك الجماعة بهم ، ويؤهلهم لشغل مراكز القيادة فيها ، ويمكنهم من اختيار العبارات التى يفصحون بها عما يجول بخواطرهم فيجتذبون انتباه الجماعة ، ويعلمهم الوسيلة التى تجعل من النشاط شيئاً فيه متعة وجاذبية . ولكى يستطيعوا القيام بذلك كله ينبغى أن يحسوا معاونة الرائد لهم . . .

والجماعات فى معظم الأحيان تعمل على مساعدة أعضائها فى التدريب على القيادة ، وما يمنع عنهم هذا التدريب إلا شيوع المنافسة بينهم على الاستئثار بها ، وواجب الرائد إزاء هذه الحالة تهيئة فرص أمام من هم أقل سيطرة ، يدربون فيها على أعمالها ، ذلك لأنه متى وثق الواحد منهم بنفسه ، استطاع القيام بهذا الدور فى الجماعات التى ينتمى إليها ، ثم ما يتبع ذلك من قيامه به فى مجتمعه الأكبر ، إذ أن المران على البدايات البسيطة هو الوسيلة الوحيدة التى تمكن الأعضاء من تنمية قدراتهم وتحمل مسئوليات القيادة فى الجماعات .

٤ – الاستعانة بالخبراء الأخصائيين :

الخبير الأخصائى إنسان يستطيع ، بفضل ما اكتسبه من خبرات ومهارات ، وما يتمتع به من شخصية قوية جذابة ، توسيع آفاق أعضاء الجماعة . وقد يكون خبيراً يمتاز بمهارة خاصة فى بعض الميادين ، ومن المندمجين فى الأوساط التى تثير الهوايات المنتشرة فيها ، ميول الأعضاء ، أو تستأثر الخبرات السائدة فيها باهتمامهم . . .

ومن واجب الرائد أن يدرس الدوافع التى تحمله على اقتراح الانتفاع بجهود الخبراء الأخصائيين ، وقد يكون دافعه ميل الجماعة إلى ممارسة نوع من النشاط لا يحسنه أو يعلمه ، ومن جهة أخرى قد يكون الدافع تجنبه القيام بدور القيادة فى ميدان لا يميل إليه أو يخشاه . . . وقد يحدث حين يستدعى الرائد خبيراً أن تأبى الجماعة خدماته ، لأنها تربأ بنفسها عن التماس عون من أجنبى عليها ، وقد يحدث أن يحول نفورهم منه دون انتفاعهم بخدماته . . .

وفى كثير من المواقف يكون الانتفاع بالخبير من وحى شعور أعضاء الجماعة بحاجتهم إليه ، وبمدى تعبيرهم عن هذا الشعور ، وفى هذه الحالة يكونون أكثر استعداداً لتقبل عون يأتيهم من الخارج ، وقد يكونون هم أدرى من غيرهم بمن يمكنه معاونتهم . . .

وبعض أعضاء الجماعات يعمهم البشر ويستخفهم السرور إن هم اجتمعوا بزوار ، ذلك لأنهم يحبون التعرف الى أناس لم يسبق لهم الاتصال بهم . ويعبرون عن ترحيبهم بهم ، وهذا ما نتبينه على الأخص فى الأندية التى تنشئها المؤسسات لنزلائها لأن هؤلاء النزلاء يرحبون بكل ما يصلهم بالعالم الخارجى .

وهناك جماعات أخرى يكثر تردد الخبراء الأخصائيين عليها ، وما ذلك إلا لأن هذه الجماعات ترى فى ترددهم عليها وسيلة سهلة تؤكد بها أن لها برامج يسهم فيها خبراء ، وقد يكون هذا دليلا على أن العلاقات التى تسود أعضاءها ليس لها مغزى فى نفوسهم ، أو أنهم يفتقرون الى خبرة جماعية حقة ، أو ربما لأنهم يتحاشون هذه الخبرة عامدين ، أو لأن الجماعة تعمل جاهدة على تحسين أحوالها واطراد تقدمها وأنها تجد فى الانتفاع بالقادة الخارجيين وسيلة تحقق لها هذه الغايات ، أو لأنها تساير أندية المجتمع وهيئاته فى اعتمادها على القادة وغيرهم من الخبراء الأخصائيين لتنظيم برامجها . ولو أن هذا النوع من البرامج قد يحقق حاجات الأعضاء ، إلا أنه يتحتم تحرى الدقة فى تقدير قيمته من وجهة نظر الجماعة المعينة .

وحين تتبين حاجة الجماعة إلى معاونة أخصائى خبير ، أو تفصح هى عن رغبتها فى هذه المعاونة ، فعلى رائدها أن يوضح كيف يمكن لمثله معاونتهم فى تحقيق أغراضهم ، فهم شغوفون إلى معرفة شىء عنه ، راغبون فى الوقوف على ما جعل منه خبيراً فى الميدان المعين الذى يطلبون العون فيه ، فيعاونهم رائدهم على تحديد ما يريدون الوقوف عليه منه ، وغالباً ما يعدون قائمة بالأسئلة التى يلتمسون منه الإجابة عليها . ومن المفضل أن تتفق الجماعة على الطريقة التى يستقبلون بها ضيفهم ، وما ينبغى أن يكون عليه سلوك كل عضو فى حضرته .

وقد يتولى دعوته رائد الجماعة أو عضو فيها أو لجنة منها أو الجماعة كلها ، ولو افترضنا توافر الرغبة الصادقة لدى الأعضاء فى أن يتولوا بأنفسهم سؤال الخبير ، فإن هذا لا يمنع من أن يقوم رائدهم بالتمهيد إلى ذلك ، إذ أن الأعضاء وحتى الكبار منهم ، قد يترددون فى الاتصال بإنسان لا يعرفونه ليلتمسوا منه للجماعة منة أو معروفاً .

ومهما يكن من شىء فالحاجة تدعو إلى تحديد الخطوات العملية التى يريدون جلاءها كاليوم والساعة ومكان الاجتماع وطريق الوصول إليه ، وإن زودت الجماعة بهذه المعلومات شفاهة ، فمن الحكمة توكيدها كتابة ، وإذا تضمن الأمر ترتيبات مالية فهذه أيضاً ينبغى الاتفاق عليها وإعلانها واضحة ، وقد تستطيع الجماعة فى كثير من الحالات المساهمة ، على الأقل ، فى دفع نفقات انتقال الزائر ، وبذلك يحس أعضاؤها أن المناسبة التى جمعتهم بزائرهم مناسبتهم الخاصة . وإذا كان على الجماعة أن تهيىء معدات أو أدوات خاصة أو توفر مساعدة إضافية يؤديها مرافق للخبير الزائر ، فينبغى عليها أن تستوفى كل ذلك فى حينه لتجنب تعطيل العمل فى اللحظة الأخيرة ، وتحاشى الإخفاق فيه . . .

ومن الأمور التى تفيد الرائد كثيراً اتصاله بالخبير سلفاً ، حتى ولو كان هذا الاتصال موجزاً ، فالخبراء الذين لا ينتمون إلى الهيئة يحتاجون إلى من يعاونهم ويمدهم بالمعلومات إذا قُصد أن تنتفع بهم الجماعة نفعاً محققاً ، وما يحتاجون إليه يتوقف

– إلى حد كبير – على طبيعة كل منهم وخبرته فى التعامل مع الجماعات التى تقوم على تنظيم أوقات فراغ أعضائها ، على أنه سوف يحتاج إلى معلومات عن أعضائها والأسباب التى حملتهم على دعوته ، وقد يحتاج إلى تحديد الطريقة الملائمة التى يستخدمها فى تقديم ما يريد تقديمه إلى الجماعة المعينة ، والرائد إذ يشير عليه بما يرى تقديمه للجماعة لا ينبهه إلى ما ينبغى أن يقوله وإنما يستغل مهارته فى فن العلاقات الإنسانية ليساعده فى تزويد الجماعة بما هى فى حاجة إليه . وإن كان الرائد على علم بشىء يتصل بضروب النشاط التى سيقدمها الخبير أو محتويات برنامجه ، فإنه ولا شك يستطيع مناقشته فى بعض تفصيلاته بشىء كثير من الفطنة والحنكة .

أما الخبراء الذين يعملون فى الهيئة ذاتها ، فإنهم وإن احتاجوا إلى بعض التوجيه ، يحتاجون إلى معرفة شىء عن الروح الذى يسود الجماعة ، وقدرات أعضائها وكيف نبتت بينهم فكرة الاستعانة بهم ، وإلى الوقوف على ما تريده منهم الجماعة على التحديد . . .

* * *

ومن هذا الحديث عن تصميم البرنامج والنهوض به يتبين :

١ – أن أى نشاط سواء عظمت قيمته أو ضؤلت ينبغى أن يكون تعبيراً عن الميل الحقيقى للجماعة .

٢ – وأن يكون النشاط محدداً وفى إمكان الجماعة تحقيقه ليتيح لأعضائها رضاء عاجلا ويحقق لهم تقدما ملموساً .

٣ – وأن يكون فيه ما يستميل الأعضاء ويستحثهم على القيام بنشاط آخر متصل به .

٤ – وأن يتوافر فيه ما يساعد الأعضاء على أن يكونوا مواطنين يساهمون بجهودهم فى عالم اليوم والغد .

وفى هذا يقول هارلى تركر « إننا إذا شئنا من البرنامج تحقيق أكبر قدر من النفع ينبغى :

١ ــ أن يتركز الاهتمام فيه بالفرد ، وأن يحقق له حاجاته الخاصة .

٢ ــ أن يرسم على أساس ميول أعضاء الجماعة وحاجاتهم .

٣ ــ أن يشترك الأعضاء فى تصميمه بكل ما يتمتعون به من قدرات .

٤ ــ أن ينتفع فيه بالرائد كمعاون فلا يكون المدبر لضروب التسلية ، الموزع لها ، إذ ليس الغرض من وجوده أن يتولى هو وضع البرنامج أو الإضافة إليه من عنده ، وإنما ليعاون الأعضاء على وضع برنامجهم بأنفسهم ، وإن كان هناك الكثير من المواقف التى تجيز وضع البرنامج أو الإضافة إليه ولكن ينبغى ألا تعد هذه كخدمة للجماعة . . . »

ويقول أيضاً « إننا إذا استوعبنا البرنامج كفكرة عامة ، وأدركناه فى أوسع معانيه ، الفيناه متضمنا مختلف درجات النشاط والعلاقات والتفاعل والخبرات ــ الفردية والجماعية ــ التى صممت عمداً وأخرجت بمساعدة رائد لمقابلة حاجات الأفراد والجماعة . فالبرنامج إذن عملية متصلة وليس هو بالذروة التى تصل إليها عملية فى وقت معين ، فالحفل الذى اشتغل أعضاء الجماعة فى إعداده أسابيع متتابعة جزء من البرنامج ، وكل مجهود يبذلونه فى فترة معينة ليعدوا أنفسهم ليوم الحفل يعد أيضاً برنامجاً لهذه الجماعة فى هذه الفترة من الوقت » . (4)

رابعاً ــ تصميم البرنامج بالنسبة لجماعات خاصة

برنامج الجماعات التى تقوم على رابطة الصداقة بين مكونيها :

نلمس فى الجماعات التى تتميز بتوثيق صلات الصداقة بين أعضائها ، والتى تنظمها الهيئة عادة فى صورة ناد اجتماعى ، طابعاً معيناً من الاستجابات لعملية تصميم البرنامج . وهذه الاستجابات متأصلة فى طبيعة الرابطة التى جمعت بينهم . فأول ما يعنيهم أن يكونوا معاً . أما النشاط الذى يزاولونه فلا يعدو أن يكون الوسيلة التى يعبرون بها عن هذه الحاجة الرئيسية . وأحياناً يعارضون أى اقتراح لنشاط حتى ولو عاد عليهم من بعيد بنفع تعليمى . . . ومثل هذه

الجماعات تتيح الفرص لمقابلة حاجات أعضائها الفردية ، هذه الحاجات التى نتبينها فيما يطلبون إضافته إلى برنامجهم . . . ومثل هذا البرنامج يهيىء لهم من ضروب النشاط الثابتة التى يجد فيها كل عضو ما يشبع حاجته ، ويمارسها بالكيفية التى يتعلم منها كيف يتعاون مع غيره لما فيه مصلحة جماعته . . .

برنامج الجماعات ذات الميول المهنية :

. . . ينضم الناس إلى هذه الجماعات لأن فيهم ميلا لمزاولة نشاط بعينه ... ومن الممكن أن نفترض على الأقل سبباً واحداً يحملهم على الانتماء إليها هو رغبتهم فى تنمية مهارتهم أو توسيع دائرة معرفتهم . وفى هذه الجماعات نجد أعضاء تحدوهم رغبة إلى شىء ما ، ولكنهم لا يفصحون عنها . . ، من ذلك أنهم يريدون أحياناً تبادل علاقات من نوع معين وبرغم حرصهم على إخفاء هذه الرغبة ، فإنها لا تلبث أن تستبد بهم فيدخلون على البرنامج الذى تخيرونه من ضروب التعديل ما يجعلها رغبة محققة .

ومن الواجب على هذه الجماعات الاهتمام بالقيم التى تلابس أنواعاً معينة من النشاط ، لأنها قد تضفى عليها المجد والفخار خصوصاً مع تلك الجماعات التى تسعى لتهيئة مكانة مرموقة لأعضائها . والرائد إن لم يكن على بينة بطبيعة الصلة التى تجمع بين أعضائها ، فلن يهتدى إلى نقطة تصلح لأن تكون بداية لنشاطها.

وفوق ذلك فانه بحاجة إلى الاعتماد على عوامل أخرى لها أهميتها فى تصميم برنامج تلك الجماعات ، وهى تشمل — على سبيل المثال لا الحصر — ضروب النشاط التى تتفق وأعمار الجماعة ونوع أفرادها (ذكوراً أو إناثا) مما هو مألوف فى البيئة المعينة ، ومستوى المعرفة والمهارة والقدرة السائدة فيها ، والحاجات الذاتية لأعضائها الأرفع مكانة والأكثر سيادة ، والموارد الميسرة فى الهيئة والمجتمع .

وعلى الرائد أن يدرك ما تنطوى عليه نفوس الأعضاء من دوافع كامنة لم يجهروا بها ، برغم ما هى عليه من قوة دافقة ، والتى لها أثرها فى تكوين الجماعة ،

فالأعضاء مثلا لا يريدون أن يتعلموا وحسب ، وإنما يريدون أيضاً التمتع بصحبة رفاق لهم من كلا الجنسين ، واستغلال قدراتهم القيادية ، كما يريدون أن تكون لهم مكانة مرموقة فى بيئاتهم عن طريق انتسابهم لهذه الجماعة ، أو أنهم يريدون تحقيق أغراض أخرى لما يصارحوا بها أحداً بعد . والرائد إذ يلمس الضغط الحتمى لهذه الدوافع ، وما تحمله — فى أغلب الأحيان — من نفع محقق ، يعمل لمعاونتهم فى أن يشبعوا رغباتهم بطرق اجتماعية إنشائية . . .

ومن مظاهر تصميم البرنامج فى الجماعات ذات الميول المهنية الطريقة التى تتبع معها لإحراز التقدم فى التحصيل ، ففى الوقت الذى يتجه فيه أعضاؤها إلى أن يتعلموا شيئاً أو يكتسبوا مهارة ، نجدهم فى حاجة إلى وسائل تستحثهم على العمل والتحصيل ليس خلقها أو تدعيمها من الأمور السهلة الميسرة دائماً ، إذ كيف يستطيع الواحد منا حمل الناس على بذل الجهد الضرورى أو كبح جماحهم فيما لا هدف له ، أو تعويق الرضا حتى يتحقق التحصيل الرفيع دون حث من مشرف كسول ، أو تخويف من الحصول على درجات وضيعة ، أو إغراء بالحظوة والفخار .

هذه هى المعضلة المحيرة بين الملذات السطحية العاجلة والرضا المكين من التحصيل الحق التى حملت بعض الهيئات الاجتماعية المعنية بتنظيم أوقات الفراغ على الالتجاء إلى المثيرات التقليدية ، تلتمس فيها عوناً ، فهى بما تبتكره من ضروب التنافس الروائى وبما تقيمه من معارض وجوائز ، وبما تمنحه من مكافآت وشهادات ، أو بما تلجأ إليه من مختلف وسائل الإغراء والحث ، تحاول أن تنشط الجهود التى يتطلبها التغلب على الجمود أو تفاهة القصد أو إنحطاط الذوق . وسواء تضمن البرنامج المهارة الرياضية أو المستويات الفنية أو التحصيل العقلى أو القدرة على أداء عمل اجتماعى له قيمته ، فالمشكلة واحدة ، فكيف إذن نستميل الناس إلى التماس الرفعة والتفوق ؟ . . .

ينبغى على الرائد أولا وقبل كل شىء ، أن يثق بأن اللذة التى يبعثها النمو

ذاته تكفى وحدها لخلق الدافع الضرورى . ومع تسليمه بأن ما يمنحه من جوائز ، وما يلجأ إليه من وسائل الحث والعمل ، ربما أثار الرغبة فى الحصول على مرضاة الكبار واستحسانهم أو حرّك النزعة الذاتية للبحث عن متنافسين ، فقد يجبر على الالتجاء إلى وسائله هذه فى مواقف معينة ، ولكنه لن يلتجئ إليها إلا مقتصداً ما أمكنه الاقتصاد والتقتير . ولن يغلق عليه الأمر فيخلط بين الرياء والفضيلة ، وبين التنافس والميل الصادق للتفوق ولن يخلط بين القبول السلبى للقيم وتشربها واندماجها فى النفس . وإذا شاء التوفيق فى هذا الفن الدقيق ، فن الحث على النمو ، وجب عليه أن يؤمن بأن فى المستويات الأرقى ، والتى تفوق غيرها فى مطالبها من الملاذ الطبيعية ، ما قد يغرى أعضاء جماعته بالاستمتاع بها . فللتفوق مباهجه سواء كان التفوق فى مقدرة الفرد على تحقيق التناسق بين الجسم والعقل فى المهارة البدنية ، أو فى تصميم قطعة من الفخار وإخراجها متجانسة متسقة الأجزاء ، أو فى ابتكار حل لمشكلة اجتماعية . وهذه المباهج إنما تتحقق بالاستغلال الكلى للقوى الكامنة فى الحياة والتى تجد فى الابتكار والابتداع ما يشبع هويتها .

وما هذا النمو فى القوى لتحقيق التكامل والإنجاز إلا الوسيلة التى تهيىء للناس ما يلتمسونه من الاستمتاع بخبرة وقت الفراغ . ومهمة الرائد تهيئة الظروف وتوفير التسهيلات عن طريق أوجه النشاط التى يتضمنها البرنامج ، وأن يبذل جهده لمعاونة هذه العملية الدقيقة ، وهى تتحسس طريقها فتضيف إلى الذات (الأنا) قوى جديدة وتحقق كسباً له قيمته الاجتماعية ، فالغرض الحقيقى من التربية ، كما يقول هربرت ريد[1] Herbert Read ، « هو الذى يهدف فى نفس الوقت إلى تنمية المهارة والتفوق فى كل إنسان ، والشعور الاجتماعى بالقدرة على تبادل المعلومات بين الناس » . ومن الميسور فى مجال خدمة الجماعة توافر هذه الخبرات المتجمعة والانتفاع بها .

---

(١) "Education Throught Art", London, Faber & Faber, 1943, P. 5.

البرنامج الذى تضعه الهيئة الأهلية لجماعاتها وفائدته :

. . . تتخذ كثير من الهيئات الاجتماعية أهدافاً تربوية خاصة تحققها بما تتبعه فى تنظيم جماعاتها . . . فهى تحدد أغراض هذه الجماعات ، وتقرر شروط العضوية فيها ، وتضع لها أنظمتها الإدارية ، هذا إلى أنها تعبر عن أهدافها بتأثيرها المباشر فى برنامج الجماعة . . .

وإذا نحن بحثنا فى الطريقة التى تلجأ إليها أمثال هذه الهيئات التى ترسم برامج جماعاتها تبين لنا أنها تتشابه إلى حد كبير فى الوسائل التى تتبعها ولو كانت أهدافها متباينة . . .

فكيف يستطيع الرائد الذى يعمل فى هيئة أخذت نفسها ببرامج لها أهدافها القومية ، ولها طرائقها الخاصة ، أن يطبق فن خدمة الجماعة؟ وهل تتعارض وسائل خدمة الجماعة مع وجود مثل هذه البرامج ؟

من مصلحة الرائد الاجتماعى فى هذه الحالة أن يدرك الاتجاهات الاجتماعية للمجتمع الأكبر الذى تعد الهيئة جزءاً منه ، فلكل مجتمع وسائله التى ينقل بها تراثه الاجتماعى لشبابه ، ومن الوسائل العالمية والتاريخية عرض مظاهر المجتمع الثقافية فى صورة مثل عليا ، تغلفها العاطفة وتجسمها عادة صور رمزية لها قوتها وأثرها فى النفس . وهذه الطريقة فى تثبيت مثل المجتمع فى أذهان بنيه من الأمور التى يتميز بها المجتمع الإنسانى ونتوقع منه استمراره فى الأخذ بها . وهيئات الشباب التى تستغل أوقات فراغه وتجمع بين المثل العامة ، الدينية منها والدنيوية ، وبين الترويح والتربية الاختيارية ، هى وحدها الهيئات التى تفتق عنها تفكير الإنسان فى العصر الحديث ، وهى الوريثة الصالحة التى خلفت المذاهب القديمة التى كانت تعمل على تكريس جهود المراهقين لخدمة الدين ، لتخلق منهم مواطنين صالحين ، ولتكون خبرتهم للجنس قائمة على الحكمة مسايرة للحدود المرسومة .

والأسئلة التى ينبغى على الرائد الوقوف على إجاباتها أسئلة متشعبة النواحى . هل تتمشى أهداف الهيئة مع خير ما توارثناه من أهداف ؟ وهل تعرضها بصورة فعالة تشجع الناس على الأخذ بها؟ وهل تعمل الهيئة على تشجيع الإقناع بمبادئها معتمدة فى هذا على الاتجاه الديموقراطى للتفكير ؟ ثم هو لا شك سائل نفسه عما إذا كانت أغراض تلك الهيئة، هى ذات الأغراض التى يعمل على تحقيقها كأخصائى محترف أم أنها تتعارض مع أغراضه ؟ . . فإذا تبين له أن كافة الإجابات بالإيجاب، بقى عليه أن يسأل كيف يتسنى للعضو أن يعمل فى الجماعة المعينة التى وكل إليه الإشراف عليها . . .

خامسا ـ بعض ما ينبغى معرفته من عوامل الفروق الفردية عند تصميم البرنامج "2"

مشكلات النمو العامة :

ما دمنا نعتبر سلوك الناس تعبيراً منهم عن استجاباتهم لمثيرات داخلية وخارجية فمن الضرورى فهم الاستجابات النمطية والشاذة ، ما كان شائعاً منها بين عدد كبير من الناس وما يختص به إنسان معين . وأول ما سوف نعنى به بحث المشكلات الشائعة بين من تظلهم ثقافتنا وهم يدرجون من مرحلة الطفولة إلى مرحلة التعليم ثم المراهقة، وبعدها وهم فى باكورة سن الرشد، ثم وهم فى سن الرشد، حتى ينتهى بهم المطاف إلى مرحلة الشيخوخة . وأنه لأمر أساسى أن يكون الرواد الاجتماعيون على علم بالمستويات العامة للتطور والنمو الجسمى والعقلى والانفعالى كى يستطيعوا تقدير المرحلة التى يكون عليها أعضاء الجماعة فى وقت معين . وهذه المستويات ليست بالقاطعة الفاصلة ، فالأفراد قد يسبقونها أو يتخلفون عنها بدرجات متفاوتة ، وفى الوقت نفسه يتقدمون تقدماً مرضياً . ومع هذا فنى الإمكان الانتفاع بها باعتبارها أداة إرشاد فحسب ، إذ لا يمكن تطبيقها تطبيقاً جازماً على أى مرحلة من مراحل العمر . . .

مرحلة الطفولة (من الولادة حتى الثانية) :

ولو أن المشتغلين بخدمة الجماعة لا يعملون إلا نادراً ومباشرة مع أفراد هذه المجموعة، إلا أن هناك من الأسباب ما يدعو إلى ضرورة تعرفهم هذه المرحلة وفهمهم إياها .

إن عملية التوافق التى تبدأ فى هذه المرحلة تتحكم فى تطور مستقبل حياة الطفل ؛ هذا إلى أنه كثيراً ما يحدث أن يكون لأعضاء النادى أخوة وأخوات صغار ، والكبار قد يخصصون جزءاً من وقتهم للعناية بأطفالهم . . . ولهذا كان الإلمام بالحمل والوضع وإدراك ما يحدث فى حياة الطفل من تطور ونمو جسمى وعقلى وانفعالى ، من الأمور التى ينبغى أن يتناولها التدريب فى ميدان خدمة الجماعة .

والوليد ، ولو أنه يحمل معه ولفترة محدودة ، مناعة تحصنه ضد أمراض معينة ، إلا أن مقاومته قد تضعف ويصبح أكثر تعرضاً للعدوى ، ولذا فهو فى حاجة إلى رعاية واقية دقيقة ، لأنه فى مرحلة أكثر ما يطرد فيها نموه الجسمى ، وهو إذ يدأب على تحريك ذراعيه وساقيه إنما يحتاج إلى هذا النوع من التمرين لنموه ، وعلى التدريج تصبح هذه الحركة العشوائية أكثر خضوعاً لإرادته وسيطرته .

وهو يعتمد اعتماداً كلياً على أمه أو حاضنته لأشباع حاجاته الجسمية من المأوى والغذاء والكساء ، كذلك يستمد منها مشاعره فى الحب والكراهية ، والأمن والخوف . وهو أنانى محب لذاته ولأمه باعتبارها جزءاً من نفسه ، ولا يخرج عن كونه مجموعة من الدوافع الفطرية القوية تعمل فى مرحلة تطوره « الفمى — الإخراجى » ، ثم هو يتعلم على التدريج ضبط اندفاعه فيستسلم لقدر معين من القيود ، ويتقبل الفشل المحدود ، ولكنه لا يبدى هذا السلوك إلا إذا أحس بأنه محبوب مقبول . وهو يتعلم بحواسه ، وخاصة حاسة اللمس ، ومن ثم يكتشف كنه محيطه الخارجى .

مرحلة ما قبل التعليم (من سن السنتين حتى السادسة) :

يستمر النمو الجسمى خلال هذه المرحلة ، ولكنه يبطئ على التدريج ، فالأولاد والبنات ينمون ، وإن كان فى نموهم بعض الفروق الدقيقة إلا أنهم يتساوون مؤقتاً حوالى الخامسة . والطفل فى هذه المرحلة يتمتع بنشاط كبير ، ويستخدم على الأخص عضلاته الكبيرة ، وهو لهذا يحتاج إلى فرص تتيح له القيام بالحركات الكبيرة المنطلقة المتقدة ، وإذن لا ينبغى أن تفرض عليه الحركات الصغيرة فى أى نشاط يمارسه . وهو وإن كان لا يزال فى حاجة إلى من يعوله جسمياً ، إلا أنه ينمى فى نفسه المقدرة على تولى شئون غذائه ، واغتساله ، وملبسه ، والسيطرة على نفسه فى عملية الإخراج . ثم هو يدأب على توسيع دائرة اتصاله بغيره من الأطفال والكبار لما فى ذلك من أثر فى نموه الاجتماعى ، واختلاطه هذا إنما يزيد من احتمال تعرضه للأمراض المعدية ، ولهذا كانت أمراض الأطفال فى هذه المرحلة واسعة الانتشار .

ومن الناحية العقلية ينمى حافظته ، ويزيد محصوله اللغوى ، ويربط بين السبب والنتيجة . وهو ما زال يعتمد فى تعلمه على حواسه ، وعادة يطربه حسن الإيقاع وحلاوة النغم والسجع الذى لا معنى له . ويذهب فى تقليده وخياله أكثر مما يذهب فى انتفاعه بقوته الإنشائية . وقد يلعب بنفس الأشياء التى كان يلعب بها قبلا ، ولكنه قد يحسن من طريقة انتفاعه بها ، وعادة يكون ميله موقوتاً متنقلا فى الغالب من نشاط إلى غيره .

ومن الناحية الانفعالية تعلو الأنا (الذات) على الهى (الدوافع الفطرية) ويبدأ نمو الذات العليا (الضمير) الذى لم يخرج عن كونه ، حتى الآن ، قوة خارجية (الآباء) . وتكون المرحلة الفمية للنمو الجنسى النفسى فى زوال ، بينما تزداد المرحلة الإخراجية قوة ، ويكتشف الطفل أعضاءه التناسلية وقد يمارس العادة السرية ، ويلجأ إلى عوض هذه الأعضاء . وعلى الكبار أن يفهموا سلوكه

ويتقبلوه على أنه سلوك طبيعى وبهذا يساعدونه على السير قدماً فى نموه وتطوره .

ويحتاج الطفل فى هذه المرحلة إلى أن يكون علاقاته مع غيره على أساس ما يستطيع الحصول عليه منهم ، وهو فى ذلك خجول ملول ، « فهو يرغب فى امتلاك ما يرغب فيه حين يرغب فيه » وهذا سلوك عادى بالنسبة له . ويتحتم عليه أن يمارس حبه لذاته وعطفه عليها قبل أن يصبح قادراً على الإحساس بعاطفته نحو غيره . ويترتب على أنانيته أن يجد من العسير عليه مشاركة غيره من الأطفال ، وخاصة إخوته وأخواته ، فى أمورهم لأنه يحب أن يكون الأول والأوحد .

ويمر الطفل الأول بأوقات عصيبة عليه ، منذ أن يشعر بتنحيته فى كل مرة تنجب الأسرة فيها طفلا جديداً ، ويذهب التنافس بين الأشقاء إلى أشده حين يؤثر الوالدان أحد أبنائهما بحبهما ، ثم أنه يشق عليه حين تتبين له مشاركته أحد الوالدين فى علاقاته بالآخر ، وهذا الموقف التنافسى الذى يقفه مع والديه ذو أهمية بالغة لأنه يؤثر فى سعادته الحاضرة وعلاقاته المستقبلة ، وما يعرف بعقدة أوديب "oedipus" يدل على تعلق الصبى بأمه وتنافسه مع والده فى حبها ، وعلى منافسة البنت لأمها فى حب أبيها . . . ولكن الطفل حين يبلغ الخامسة أو السادسة يقلع عن أمه موضع حبه الأول ، ويتمثل بوالده متخذاً لنفسه مستويات هذا الوالد وهو يعمل على تنمية ذاته العليا أو ضميره ، أما البنت فتقلع عن والدها فيما بين السابعة والتاسعة باعتباره موضع حبها الأول ، وتتمثل بأمها وتتخذها نموذجاً لها فى تكوين ذاتها العليا . وحين ينصرف الطفل بكليته إلى المنازعات التى سببتها علاقاته الأولية ، فلا عجب إن لم يبق لديه إلا القليل من نشاطه يبذله فى تنمية علاقاته مع رفاقه .

وللعب فى هذه المرحلة من العمر أثره وخطره ، فهو المادة التى تصنع منها الحياة ، وهو الوسيلة لتجريب الخبرات القديمة والمستحدثة واختبارها . لأن طفل هذه المرحلة ينصرف بكليته إلى نفسه ، فقلما يشترك مع غيره من الأطفال فى

ألعاب أساسها التعاون ، وقد يلعب معهم إذا احتاج إليهم لتحقيق أغراضه ولكنه غالباً ما يقع اختياره على شخص كبير يحاول الطفل أن يخضعه لنفسه . وفى تعلمه بعض الدروس الأولى فى التكيف مع ميول غيره وحاجاتهم ، يقحم نفسه فى نزاع مع رغبات زملائه ولكنه يحتاج إلى الكبار يدربونه على اشراك غيره من الأطفال فيما يلعب به من أشياء ومشاركته لهم فى ألعابهم ، وقد يحتاج إلى معونة الكبار كى ينتفع بلعبه بالأشياء والمواد أمثال الصلصال والطلاء بالأصابع واللعب بالماء وغيرها من المواد التى تهيىء الوسيلة للتنفيس عن المشاعر والتسامى بها .

والطفل فى هذه المرحلة يحتاج إلى أن يحس بأنه محبوب مقبول ، ولعل بعض ما يدخل عليه الأمن يأتى من القيود التى يفرضها عليه الكبار المحبون له .

مرحلة التعليم (من السادسة إلى الثانية أو الثالثة عشرة) :

بعد سن السادسة تزداد الفروق الفردية فى درجات النمو ، وعادة تقسم هذه المرحلة من مراحل النمو إلى فترتين : سن التعليم المبكر (من السادسة إلى العاشرة) وسن التعليم المتأخر أو فترة ما قبل المراهقة ، وتسمى الفترة الأولى أحياناً فترة « الكمون » لأن النمو البدنى والانفعالى يبطىء فى سرعته عما كانت عليه من قبل ، ويكون النمو البدنى أكثر تدرجاً . وقبيل انتهاء هذه الفترة يبدأ نمو الأذرع والسيقان حتى ليخال أن الطفل مجموعة من الأذرع والسيقان متصلة بجذع صغير نسبياً ، كما أن القلب يكون صغيراً فى حجمه بالنسبة لحجمه الطبيعى فى الجسم ، ولذا تجب حمايته من الأجهاد . وفى هذه الفترة تنتشر أمراض الأطفال التى يحسب لمضاعفاتها المحتملة كل حساب ، لهذا كانت العناية بالراحة المناسبة والنوم المريح الكافى ، والغذاء ، من الأمور الحيوية للطفل . وفيها أيضاً يبدأ التناسق بين العضلات الدقيقة وإن كان هذا لا يمنع من استمرار حاجته إلى ممارسة النشاط العنيف الذى يستعمل فيه عضلاته الكبيرة ، أما البنت فتكتسب هذه المقدرة مبكرة عن اكتساب الطفل لها

ولذا فهى تؤدى عملها بطريقة أكثر إتقاناً . ومتى بلغ الطفل التاسعة أو العاشرة يتضاعف ميله إلى اكتساب مهارة .

وعلى الرغم من أن النضال « الأوديبى » يكون كامناً فى هذه المرحلة ، إلا أن الميل الجنسى لا يحول دون ظهوره شىء ، فالأسرار والأحاديث الصريحة التى تدور فى خلوة الجماعة ، تفصح عن الميل الشديد إلى الموضوعات الجنسية ، والدافع الفضولى إليها . وأطفال هذه المرحلة من العمر تستهويهم — بوجه خاص — العلاقات الجنسية مع الكبار ، ويشغلون أنفسهم بمختلف التجارب الجنسية . وهم أول من يبدأون الانفصال عن الوالدين والبيت ، وما يصدر عن الصغار من سن هذه المرحلة ، وما يفكرون فيه يراه الطفل أكثر أهمية مما يبديه الكبار من آراء ، وهو لهذا يجد فى عضوية الجماعة ما ينشده من علاقات يعدها ضرورية بالنسبة له ، ويجد فى صحبة أنداده وما يستمده منهم من سند ما يحفزه إلى تحرير نفسه من والديه ومن غيرهم من الكبار ، فهذه مرحلة الولاء الجماعى الشديد حين يكون للأندية أسماؤها السرية ، ولغاتها وشعائرها . والأطفال ينظرون إلى الكبار فى كثير من الأحيان نظرتهم إلى عدو ، وعند ما يكون الطفل بناديه يطلق لنفسه العنان ليكون كبيراً قوياً قديراً كما يبدو له والداه .

وخلال فترة التعليم المبكر تكون العلاقات داخل الجماعات أكثر تفككاً وميوعة بينما تكون العلاقات بين طفلين أكثر قوة من رابطة الجماعة كوحدة متماسكة . وفى هذه الفترة يبدو الطفل الذى لا رفيق له كالإبهام المقروح ، ويصعب على الأطفال الذين فقدوا حب ذويهم والذين يلمسون فى آبائهم الروح التملكى المسيطر ، يصعب عليهم تنمية صداقات قوية مع غيرهم من الأطفال ، أما الطفل الذى كون علاقات مرضية مع والديه فيصبح فى هذه الفترة حراً فى تكوين علاقات متبادلة مع غيره من الكبار ومع رفاق من سنه .

أما النادى الذى يجمع بين أطفال هذه الفترة فتتخذ علاقاته طابع العلاقات الأسرية ويبذل أعضاؤه الكثير من اهتمامهم لمراعاة قواعد السلوك ، ويتحملون

متضامنين مسئولية ما قد يصدر عنهم من سلوك شخصى ، وعلى الرغم من أنهم يتسمون بالفردية ، فانهم يبدأون مشاركة غيرهم فى عملهم ولعبهم ، وفى تقبل ما تصدره جماعتهم من قرارات والخضوع لها ، وهم لا يجدون من جماعاتهم ما يؤيدهم ويعينهم فحسب وإنما يجدون أيضاً ما يوسعون به أفقهم ، وبالتدريج يزدادون اهتماماً بجنسهم المماثل ، فالبنات يلعبن مع البنات ، فى حين ينصرف الأولاد إلى تكوين جماعاتهم الخاصة بهم ، وتتضاعف مقدرتهم على التعلم والحفظ والتفكير فى الأمور ورسم الخطط واتخاذ القرارات ، وعلى تقبل المسئولية وتحملها ، وهم محبون للبحث فى أمور كثيرة ، واستجلاء مكنوناتها ، ويحتاجون إلى فرص يستخدمون فيها خيالهم ، ويبتكرون فيها آراء جديدة ويعبرون عنها ، ويمتد بهم أفق ميلهم ، ولذا فانهم يعملون بنجاح فى المشروعات الطويلة الأمد .

أما فى الفترة الثانية من مرحلة سن التعليم ، فإنهم يبدون استعدادهم للتناسق الدقيق ، وتزداد مهارتهم فى جميع نواحى النشاط ، على أنهم لا يكترثون كثيراً بالأعمال التى لا تتطلب مهارة وينصرفون إلى ما يكسبهم هذه المهارة .

أما نموهم الجسمى فما زال مطرداً ، ولذا فإنهم يحتاجون إلى تناول الأغذية المناسبة وإلى أخذ قسط من الراحة الملائمة ، ومع كل فهم بوجه عام يتمتعون بمقاومة بدنية أكبر . وكلما انتعش روح الجماعة أو الفريق مال بعض أفرادها إلى اقحام أنفسهم فى الألعاب التى تقوم على المنافسة ، والتى تفوق مقدرتهم الجسمية واحتمالهم . وقد يكون هناك فارق كبير بين العمر الزمنى والنمو الجسمى والانفعالى والعقلى ، ولذا كان من الضرورى أن يسمح لكل واحد منهم بالنمو فى حدود قدرته . وعادة يكونون عمليين ، يهتمون بالأشياء أكثر مما يهتمون بالآراء ، وهم ميالون لاستطلاع كنه العالم الذى يحيطهم ، وميلهم هذا يحفزهم إلى محاولة تعلم أشياء جديدة عليهم .

ومن الناحية الانفعالية ينبغى أن يصلوا إلى درجة مقبولة من التوافق ، فلهم علاقاتهم الكثيرة التى تربطهم بمن يماثلونهم فى السن ، ولكنهم يحتاجون

إلى ما يمكنهم من التحول نحو الكبار لتأمينهم ومساعدتهم فى حالات الشدة . وهم يحتاجون إلى أن يلمسوا فى معلميهم ورواد هم ما يرضيهم من والدين بديلين ، وما يحبون أن يتمثلوا به . وهم يتعلمون تقبل القيود التى تفرضها عليهم المشاركة الاجتماعية فى دائرتها الواسعة ، واستجابة مطالب الجماعة التى ينتمون إليها ، لأن هذه الجماعة تمدهم أبداً بالعون فى نضالهم للتحرر من سلطة الكبار ، وهى لهم بمثابة المكان الذى يتبينون فيه أن لغيرهم مثل مشكلاتهم ، ثم إنها الجماعة التى تهيىء لهم فرص القيادة ، ويتيح لهم برنامجها مجالا واسعاً لإعلاء الدوافع الفطرية وتنظيمها ، وإلا كان لها فى حياتهم شأن أى شأن . أما حياة الجماعة فتتميز بطابع العصبة ، كما تتميز بشدة توثيق آصرة الزمالة المثمرة ، نسبياً ، بين الأطفال ، هذه الزمالة التى يحيطونها دائماً بسياج منيع من السرية والخفاء . وأما أعضاء الجماعة فيعبرون عن شعورهم بخطر انتمائهم إلى ناديهم بما يبتدعون من رموز تميزهم عن غيرهم كأعضاء ، ومثلها المصطلحات السرية وكلمات السر ، وما يدخلونه على ناديهم من تقاليد وسنن . وأطفال هذه الفترة يميلون إلى اللعب معاً ، وهم فى لعبهم لا يقتصرون على مجرد عمل الشىء لذاته ، وإنما يلعبون متعاونين ، فهم يقسمون ما يعملونه إلى أجزاء يختص كل واحد منهم بجزء يؤديه بطريقته الخاصة .

ومن الأمور الهامة أن يحس الصغير بأنه مقبول من الجماعة ، لأنه إن لم يجد لنفسه فيها مكاناً ، شق عليه الأمر واحتاج إلى من يعينه ليعدل من سلوكه كى يقبله الآخرون . وقد تشتد المنافسة بينهم على القيادة فى الجماعة ، أو بين الجماعات الفرعية التى تضمها ، كل يحاول فرض سيطرته على الجماعة بأسرها . ونلاحظ أن أصحاب المكانة الوضيعة فى الجماعة قد يستغلهم بقية أعضائها كمطية لهم ، أما الاتجاه نحو الجنس الآخر فيختلف إذ يجمع بين النقيضين ، ففى لحظة نجد الأولاد والبنات يلعبون معاً ، أو يحاول كل فريق منهم اجتذاب انتباه الفريق الآخر ونيل إعجابه ، ثم لا نلبث أن نراهم وقد انصرف كل

فريق عن الآخر ، وربما انقلبوا متخاصمين .

وفى مرحلة التعليم ، تدخل الجماعة المنظمة فى حياة الإنسان كعلاقة هامة يستطيع الفرد من خلالها أن يلعب دوراً ممتداً فى المجتمع . ومن هذه المرحلة وما يليها لا يستطيع الواحد فهم الفرد إلا إذا فهم المعنى الذى تنطوى عليه الجماعات المنظمة التى ينتمى إليها .

مرحلة المراهقة (من الثالثة عشرة إلى السابعة أو الثامنة عشرة) :

عقب هذا النمو الجسمى ، البطىء نسبياً ، الذى ساير المرحلة السابقة يفاجئنا البلوغ بمرحلة أخرى من النمو السريع ، وهو نمو ينتقل من الأطراف إلى الجذع تمهيداً لاستكمال تناسق الجسم نضجه ولكنه يبدو وفيه شذوذ ، فقوة تحكمه فى أعصابه قوة لا ضابط لها ولا ناظم ، وهو لا يستطيع الاعتماد عليها إذ أنها تجعل منه الأخرق الذى ينتهى به تصرفه إلى الارتباك الذى لا قبل له باحتماله .

أما القلب والرئتان فتزداد حجماً ولكنها زيادة لا تتناسب مع قوتها ، فقد يترتب على النمو السريع إضعاف الجسم . . . ولذا كان من الضرورى إجراء فحص طبى منظم على المراهقين مرة كل عام على الأقل ، والأفضل أن يكون مرة كل نصف عام .

أما الأعضاء التناسلية فيطرد نضوجها ، وتبدأ الصفات الجنسية الثانوية فى الظهور ، وكل هذه التغيرات تثقل بمطالبها عبء ما يتحمله الجسم ، مما يحتمل معه اضطراب الغدد فى نشاطها .

وفى بدء مرحلة المراهقة يبدو التباين واضحاً بين الفروق الفردية ، كما يبدو أيضاً فى درجة النمو ، هذا إلى اختلاف شكل أجسام الأولاد عن أجسام البنات . . . والبنات فيها ينضجن مبكرات عن الأولاد ، وفى سن الثانية عشرة تسبق البنات الأولاد من الناحية السيكلوجية بحوالى العامين ، وفى سن السابعة

عشرة يعودان إلى التماثل ، وفى سن العشرين لا يكون هناك فارق بينهما فى درجة النمو . . . .

أما الجانب الفكرى فيعتريه شىء من النشاط ، إذ يسعى المراهق لأن يكون حراً فى تفكيره ، ويعنى بالوقوف على المعلومات الخاصة الموثوق بها ، ويبدأ مناقشة معظم معتقداته ، ومنها يكون لنفسه فلسفة للحياة .

أما النمو « الجنسى — النفسى » فقد يناله أيضاً شىء من الإثارة والتنبيه بعد أن بلغ فى المرحلة السابقة بعض التوازن بين الدوافع الفطرية ونمو (الذات) ، إذ لا يلبث هذا التوازن أن يشوبه الاضطراب فى مرحلة البلوغ ، فيلاحظ فى سلوكه ، وقد تأثر به ، بعض الميول المألوفة فى مراحل النمو الفمية والأخراجية ، ومرحلة نمو الجهاز التناسلى ، ولذلك يضاف إلى (الذات) عبء جديد يتناول إعادة تنظيم قوتها الدفاعية . . .

ويكون المراهق بمنأى عن هذا النضال إذا أسعفه الحظ ونال توجيهاً من أسرته ووالديه ، ولهذا كان من الضرورى أن يجد السند فى علاقاته مع الكبار ، ومع جماعات الصبية والبنات المتقاربين معه فى السن ، لأنه بمثل هذه العلاقات يستطيع حل المنازعات التى تسببها حاجاته ليكون حراً ومعتمداً على غيره فى الوقت نفسه . وعدم اتزانه هذا نتبينه فى خططه الخيالية التى يجاوز بها — إلى حد كبير — قدرته على تحقيقها ، وفيما يبدو عليه من تردد ، فهو فى لحظة يظهر استعداده لتحمل المسئولية وتحقيق ما يترتب عليها من تبعات ، وإذا به فى لحظة تالية يتنكر للمسئولية التى ادعاها لنفسه أو يفشل فى تحملها . وهو فى الجماعات يجد متنفساً لنشاطه البدنى والانفعالى والعقلى ، كما يجد مخرجاً لدوافعه التى يستكمل بها عدته للنمو الاجتماعى . وبسبب التنوع والتعدد فى ميول المراهقين وحاجاتهم ينبغى أن تكون جماعاتهم من التنوع والتعدد لتقابل هذه الميول والحاجات . هذا إلى أن الحاجة إلى تنمية المهارة فى استخدام الأيدى والجسم ، والتى ثبتت أهميتها فى مرحلة التعليم ، ما زالت أيضاً حاجة قائمة فى مرحلة المراهقة ، لذلك كان

للجماعات ذات الميول الفنية والنشاط الرياضى المنظم أهميتها للمراهقين . . . وهم ، وإن احتاجوا إلى مزاولة النشاط الذى يسمح باشتراك عدد كبير من الناس فيه ، فإنهم يحتاجون أيضاً إلى ما يرضى نزعتهم الفردية ، وهذا يجدونه فى الجماعات الصغيرة القائمة على الألفة والصداقة بين مكونيها . فهم من ناحية يحتاجون إلى الفرصة التى يهيئها لهم النشاط الذى يضم العدد الكبير . . يجدون فيه مهربا وقتياً مما يعانونه من منازعات ، ومن جهة أخرى يحتاجون إلى عون الجماعة الصغيرة على مواجهتهم الحقيقة . . .

إن اتجاهات الأسرة والمجتمع تعد مسئولة عن هذا التعقيد الذى يلابس عملية النمو فى مرحلة المراهقة ، فهذه ثقافتنا تميل إلى اعتبار هؤلاء المراهقين « أطفالا » ، وتطيل مدة بقائهم فى المدرسة يتزودون من خبراتها ، وتحملنا على إظهار استيائنا إن هم تزوجوا مبكرين ، وتفرض عليهم تحمل المسئوليات العائلية ، ومع كل هذا نتطلب منهم أن يسلكوا سلوكاً مرضياً فوق إمكانياتهم ...

مرحلة الشباب (من الثامنة عشرة إلى الثلاثين) :

هناك مرحلة انتقال يمكن وصفها بأن لها قدماً فى مرحلة المراهقة ، والقدم الأخرى فى مرحلة الرجولة . ونحن إذا نظرنا إلى ما حصله الإنسان فى نموه الجسمى والعقلى والانفعال ، نجده فى الواقع نتيجة الخبرات التى مرت على حياته فى المراحل المتقدمة ، ولهذا السبب تزداد درجة الفروق الفردية فى هذه المرحلة إلى حد كبير .

ومن الناحية الجسمية ، يسير الشاب قدماً نحو النضج واتساق الأعضاء بعد أن تحرر من الارتباك والحيرة اللذين لازماه فى مرحلة المراهقة ، ففى إمكانه الآن أن يسلك سلوكاً متسقاً . والشاب فى هذه المرحلة أقل من غيره عرضة للاصابة بالأمراض الخطيرة .

وتواجهه مشكلة البت فى اختيار العمل أو الوظيفة التى تناسبه ، واختيار

شريكة حياته ، كما تواجهه غيرها من مسئوليات الشباب ، وقدرته على معالجة هذه الأمور تتوقف إلى حد كبير على نوع التوافق الذى حققه قبلا . وقد يكون له مطلق الحرية فى توجيه كل نشاطه إلى المشكلات المباشرة التى تتعلق بقيامه بوظيفته فى مجال حياة الشباب ، فى حين أن مشكلات العمل والزواج تحيطه بصعوبات ، يستطيع الأفراد الذين حققوا تكيفاً مرضياً معالجتها والتغلب عليها ، لأنهم يتمتعون بالنضج الانفعالى الذى يمكنهم من تحديد اتجاهاتهم ، ومع كل فهؤلاء يحتاجون إلى عون وتوجيه . وهم وإن كانوا قادرين على الانتفاع من مثل هذا العون الذى يقوم على أساس عقلى ، فإنهم يحتاجون أيضاً لأن يفهمهم غيرهم كوحدة متكاملة ، وأن يزودوا بالعون الذى يتفق وحاجاتهم الفردية .

ومهما يكن من شىء ، فإنهم — وقد تخطوا مرحلة المراهقة بنجاح — أحرار فى تناول المشكلات التى تنشأ عن تحملهم مسئولية الكبار . وهذا لا يمنع من أن كثيراً من الشباب ما زالت تكتنفهم المشكلات التى تقض المراهقين ، فمنهم من فشل فى نضاله لتحرير نفسه من ربقة القيد الذى يربطه بوالديه وبيته ، ومنهم من لم يستقر فى عمل يرتضيه ، ومنهم من تتأثر علاقاته بالجنس الآخر بما تحمله إليه خبراته الماضية المقلقة من ذكريات غير سارة وخوفه من افتقاره الى ما يجذب إليه الجنس الآخر ، ومنهم من تواجهه صعوبة اختيار شريكة حياته واضطراره إلى تأجيل الزواج بسبب ظروف مالية قاسية أو حاجته إلى استكمال التعليم ، الى غيرها من المشكلات الأخرى التى لا تتصل بالواقع مما يجعل مرحلة ما قبل الزواج مرحلة شاقة عسيرة .

وتدل خبرة الرواد الاجتماعيين على أن الشاب النادر هو ذلك الشاب الذى استوفى نضجه فى تكامله الانفعالى ، لأن مشكلة التحرر من سيطرة الوالدين وسيادتهم ، مشكلة شائعة بين الشباب من سن العشرين إلى الثلاثين ، وكثير من الآباء يأبون التنازل عن سيادتهم وسيطرتهم على أبنائهم وبناتهم

من الشباب ويعاملونهم كما لو كانوا أطفالا ، وفى الوقت نفسه يطالبونهم بتحمل مسئولية الكبار ، والمجتمع نفسه يطالبهم بمثل ما يطالبهم به آباؤهم ، ولهذا فإن الشباب يواجهون موقفاً صعباً لم يسبق لهم أن أعدوا لمثله ، كما لم تكفل لهم حرية تنمية خصائصهم الذاتية مما قد ييسر لهم تحقيق مطالب الآباء وغيرهم ممن يمثلون مجتمع الكبار .

وبسبب طبيعة تلك الالتزامات المفروضة على الشباب ، فإنهم يحتاجون إلى المعاونة التى يتيحها لهم اشتراكهم فى الجماعات التى يتفق أعضاؤها فى المشارب والطباع والأهواء، ذلك لأنهم حين ينتهون من دراستهم بالمدارس الثانوية ، أو يتركونها ، يفقدون العون الذى كانوا يستمدونه من عضويتهم بالجماعات التى تقوم على أواصر الصحبة الوثيقة ، وما إن ينتمى الكثيرون منهم إلى جماعات اجتماعية أو جماعات مدرسية حتى تبدأ هذه الجماعات فى التفكك والانحلال بمجرد أن ينتظم أعضاؤها فى تجمعات جديدة فى مختلف الميادين الاجتماعية . وحتى فى الجماعة الواحدة تتغير الميول ، فبعض الأعضاء يستمرون فى دراساتهم بمدارس التجارة أو الكليات أو المدارس المهنية ، فى حين يسعى غيرهم للحصول على وظيفة ، وكثير منهم يجمع بين الزواج وبين الاتجاه الذى وقع عليه اختياره ، وبعضهم يجد لزاماً عليه تأجيل الزواج حتى يفرغ من مرحلة طويلة من مراحل التعليم والخبرة المهنية . أما أولئك الذين يبحثون عن أصدقاء جدد من أى من الجنسين ، فإنهم يجدون المتعة الكبرى فى انضمامهم إلى الجماعات الكبيرة التى يختلط فيها الجنسان ، ويقضون معظم وقت فراغهم بعد انتهاء يومهم المدرسى أو ساعات عملهم فى تجمعات اجتماعية ، حيث يتفاعلون مع أصدقائهم القدامى والجدد ، وينزعون إلى التجمع مثنى . . ، ويكونون جماعات ثانوية سواء ضمن الجماعات الكبرى غير المقيدة ، أو الأندية الصغيرة الخاصة . . .

ويميل بعض الشباب إلى الانضمام إلى جماعات تقتصر العضوية فيها على جنسهم المماثل ، وبعضهم يخشى الاتصال بالجنس الآخر ويتحاشاه ، ويجد

المتنفس والمخرج لكافة الحاجات الاجتماعية فى هذه الجماعات ، وبذا تكون الجماعة معوقة لنموهم الذاتى والاجتماعى بدلا من أن تكون لهم عوناً على تحقيق هذا النمو . . .

ولما كنا نعتبر المسائل الجنسية جزءاً هاماً فى حياة كل إنسان ، لذا ينبغى أن تتوافر لكل فرد فرصة الإلمام التام بمعناها ومغزاها ، بما يتناسب والمرحلة التى يمر بها فى عجلة الحياة ، فالشبان والشابات الذين يضطربون ويقلقون من جراء اتصال الواحد منهم بغيره ، هم الذين يفتقرون الى الأساس المكين الذى يبنون عليه مستقبل حياتهم ، أو يقيمون عليه مشاركتهم مع غيرهم فى تكوين مجتمع أكمل ...

والشباب الذين يشارفون العقد الثالث من أعمارهم ، وما يزالون فى نضال مع مشكلات التحرر من الوالدين ، ليسوا على استعداد ولا هم بقادرين — وهم بهذه المعرفة الناقصة والفهم الخاطىء لأهمية المسائل الجنسية فى حياتهم — على أن يتناولوا بشىء من الحكمة مسائل زواجهم واختيار المهنة التى تناسبهم . وكثير من هذه المشكلات التى تحيط بالشباب يمكن مناقشتها فى اجتماعات تضمهم . فاذا تولى قيادة حلقات مناقشاتهم أخصائيون اجتماعيون ، اكتمل نضجهم ، واستوفوا توافقهم ، وكانوا بموضوعاتها عالمين متمكنين ، إذ لا شك أن الشباب سيجدون فيها أعظم خبرة ينتفعون بها . ولكن الاتصال الجماعى ليس بكاف وحده ، وإنما ينبغى أن يقوم إلى جانبه الاتصال الفردى ، إذ به يستطيع الرائد مساعدة الأفراد على تفهم مشكلاتهم والتماس معونة الهيئات المختصة — إذا لزم الأمر — كمكاتب الزواج ، والعيادات النفسية وغيرها من الموارد القائمة فى المجتمع .

وقد يحتاج الشباب إلى من يساعدهم فى تولى مسئولياتهم كمواطنين فى المجتمع ، فمنهم من يبدو قليل الاكتراث بالشئون العامة ، ومنهم من يركز كل اهتمامه فى مشكلاته الشخصية فلا يبقى لديه شىء يمنحه للعالم الخارجى ، كما أن منهم من يرى فى العمل الاجتماعى الوسيلة التى يعبر بها عن ثورته ضد السلطة . ومع هذا فان كثيراً من الشباب يتحملون هذه المسئوليات ، وحافزهم اليها رغبة

وحماسة وشعور بالكبرياء باعتبار أن لهم خطرهم كمواطنين ، ثم لا يلبثون أن ينقشع عنهم ما أحاط بهم من أمل خداع ، فيدب اليأس إلى قلوبهم حين يحسون بأن النتائج التى جاهدوا فى الحصول عليها أتفه مما كانوا يتصورون ، أو حين يكتشفون مبلغ التعقيد والتشابك الذى يلابس العمليات التى تحدث التغير الاجتماعى ، فهم لهذا يحتاجون إلى معاونة الكبار الذين يبذون الشباب فى حكمتهم وحنكتهم وبصيرتهم وخبرتهم فى ميدان العمل الاجتماعى .

على أننا يجب أن نتذكر دائماً أن ليس هناك من شىء خفى يميز خدمة الجماعة فى مرحلة الشباب ، فأهدافها وأغراضها وفنونها وطرقها هى فى أساسها نفس ما فى خدمة الجماعة بوجه عام ، وأى تفرقة فى البرنامج ، وأى توكيد على أمر بعينه إنما يرجع إلى العوامل الاجتماعية الرئيسية التى يتميز بها الشباب .

مرحلة اكتمال البلوغ (من الثلاثين إلى الستين) :

لا يعنى اكتمال النضج أن يكون الإنسان بمنأى عن المشكلات ، وإنما يعنى مقدرته على معالجتها بطريقة سليمة حاسمة واقعية ، فالإنسان البالغ الذى اكتمل نضجه الانفعالى يدرك أن الحياة حقيقة واقعية ، وأنها جدية وليست حلماً فارغاً . وبإمكانه أن يحقق لنفسه الرضا من المسرات الآجلة ، فى حين أن اتجاه الإنسان غير الناضج هو « أننى أرغب فيما أرغب فيه حين أرغب فيه » . وباستطاعته أن يغضب لسبب معقول دون أن ينتابه شعور بالإثم ، كما أنه أهل لتقبل العدوان دون إحساس منه بالحاجة إلى أن يرده بمثله . ثم إنه قد رضى القيام بدوره الجنسى وبما يثقل به عليه فى توافقه مع الظروف الاجتماعية . وهو القادر على حب غيره كما يحب نفسه معبراً عن ذلك فى حياته الزوجية أو النهج الذى اختطه لعمله فى الحياة ، أو فى كليهما ، وبما يلزم به نفسه من مسئوليات اجتماعية ، فقد رضى تحمل مسئوليات عمله دون أن يشعر بأنه مضطر للتنصل من تبعاتها أو أنه قد حمل نفسه ما لا طاقة لها به . وفى مقدوره

وحده أن يقوم بتنظيم الخطط وتنفيذها . وحين تدعو الحاجة، لا يحس فى نفسه غضاضة، لأنه تقبل من غيره توجيهاً أو اعتمد على هذا الغير . هذا إلى أنه قد انتهى بينه وبين نفسه إلى رأى متزن ، لم يدفعه إليه ضمير شديد التحفظ بالغ الصرامة ، أو تزينه له نفس متساهلة متهاونة .

وفى هذه المرحلة، التى يبلغ فيها النمو الجسمى والعقلى والانفعالى غايته، يجد المرء أن عليه تحمل أدق المسئوليات وأشقها ، فهو من الناحية الجسمية يكون قد استوفى تناسقاً فى الجسم من حيث اكتمال العلاقات بين الجذع والأطراف والأعضاء الحيوية ، هذا التناسق الذى عمل على بلوغه بكل ما حققه قبلا من نمو. ثم إنه قد أخذ نفسه بالرأى القائل بأنه كلما امتد بالإنسان العمر ، ينبغى أن يتضاءل على التدريج نشاطه الدافق العنيف الذى مارسه فى شبابه ، وقد تمر عليه فترة يرى فيها لزاماً عليه أن يعيد توافقه لأنه أحس تضاؤلا وخبوا فى قواه البدنية وخاصة نشاطه الجنسى .

وفى الوقت الذى يستطيع فيه الجسم احتمال الاجهاد الشديد والعمل المتصل فانه قد يتعرض للاضطرابات الجسمية ، شأنه فى ذلك شأن غيره فى أى مرحلة من مراحل العمر ، وربما تسبب عن ذلك تهديد لسلامته ، وقد تحوطه مشكلات خاصة من جراء اصابته بالأمراض الشديدة التى تتطلب تغييراً فى نمط حياته أو تحتاج إلى جراحة .

ولكافة الخبرات الجسمية والعقلية والانفعالية التى مرت عليه فى مراحل حياته السابقة، نصيب فيما يصل إليه من نضج فى منتصف حياته ، وما حققه من نجاح أو أصابه من فشل يظهر أثره فى طابع شخصيته، وللطفولة السعيدة أثرها فى توفيقه فى هذه المرحلة مما نتبينه فى قدرته على أن يكون الأب العطوف والمواطن الذى يتمتع بعقلية اجتماعية ، أما الطفولة الشقية فأساس الخيبة التى يعانيها صاحبها فى منتصف حياته لما تسببه له من مشكلات شخصية ، وما يترتب عليها من خسارة للمجتمع . . .

ومشاركته فى الحياة الجماعية تزوده بالفرص التى يستغل فيها الجماعة لإشباع حاجات هذه المرحلة المعينة من مراحل نموه ، سواء حققت له توافقاً اجتماعياً ، أو ساهمت بما فيه مصلحة المجتمع . وعلى الرغم مما قد يراه بعض البالغين فى الحياة الجماعية من خصائص تتميز بها حياة من هم دونهم سناً ، إلا أن قوام الحياة الجماعية للبالغ الناضج تفصح عن توازنه الجسمى والعقلى والانفعالى مما يبديه فيما يمارسه من نشاط منتج ، وما يستمتع به من لهو برىء ، وبما يستخلصه من رضا بمشاركته غيره ، وبما يظهره من ميل واهتمام بالمسائل العامة ، ويتبعه من وسائل إنشائية فى مجال الحياة .

أما دور الرائد الاجتماعى الذى يعمل مع الكبار البالغين فلا يخرج عن دوره مع كافة الجماعات الأخرى ، إذ تحدده ميول الأعضاء وحاجاتهم ، هذه الميول والحاجات التى ينبغى على الرائد إدراكها على ضوء خصائص مرحلة العمر التى يعمل فى دائرتها .

مرحلة الكهولة (فوق الستين) :

والأمر الذى لا مناص منه ، انتقال البالغ على التدريج إلى مرحلة الكهولة التى تتميز بتغيرات ملموسة ظاهرة فى النواحى الجسمية والعقلية والانفعالية ، تختلف درجاتها باختلاف الأفراد ، فالكهل ضعيف المقاومة بسبب ما يصيب بعض أنسجة جسمه من تغير وتلف . . . وقد تتأثر قوة حافظته بالنسبة للأحداث الجارية ، فى حين أنها تبقى محتفظة بذكرياته القديمة . « أما التغير الشاذ ، والذى قد يصيب الكهل ، فليس ظهوره أمراً محتوماً فى مرحلة الكهولة ، إذ أن ظهوره أو عدم ظهوره إنما يتوقف إلى حد كبير على عاملين : أولهما السرعة التى يتم بها التغير الانحلالى فى أسرة بعينها ، وثانيهما قوة تكامل الشخصية التى يرجع الفضل فيها إلى الخبرة المنزلية والبيئية[١] » .

---

(١) English, O. S. & Pearson, G. H., "Emotional Problems of Living", Norton & Co. Inc., 1945. P. 400.

ومن الممكن أن تكون هذه المرحلة مرحلة عمل وكفاح ، ولكن المجتمع يؤكد على الإنتاج ، ولهذا فكثيراً ما يحس الكهل بأنه أصبح عالة ، ولذا يلجأ إلى كثير من وسائل الدفاع عن نفسه فيصبح محافظاً ، متزمتاً ، ناقداً أبناء الجيل الحديث ، وقد يبدو شديد الاهتمام بنفسه ولا شيء غيرها ، وقد يعيش فى ماضيه مسترجعاً ما سبق أن أداه وحصله ، مجسما مبالغاً . ومثل هذه الوسائل الدفاعية إنما يلجأ إليها ، شأنه فى ذلك شأن غيره فى مراحل العمر المتقدمة ، محاولا إحاطة نفسه بالطمأنينة والأمن ، وإشعارها بأنه محبوب مقبول . . .

أما النهوض بالجماعات الترويحية للكهول فأمر يكشف لنا عن اتجاهات عديدة لها أثرها ، فاشتغال الكهل بأمور نفسه إنما يقل متى أتيحت له فرص يتعرف فيها على غيره ممن يستطيع أن يبادلهم الحديث ويشاركهم فى نشاطهم ، فيستعيد بذلك مهارته السابقة ويكون فى مقدوره تعليمها غيره . وفى إمكانه أيضاً أن يشترك فى أعمال اللجان ، وفى وضع القرارات ، وتحمل المسئوليات . وفى بعض الجماعات يميل الرجال والنساء إلى أن يكون لكل منهما جماعاته الخاصة المنفصلة ، وهذا لا يمنع من قيام المجموعتين بنشاط يشتركون فيه معاً .

مراجع الفصل الثالث

1. Ryland, G., "The Place, Use & Direction of Program Activities in Social Group Work", Towards Professional Standards, American Assoc. of Group Workers, N.Y., 1947, Pp. 51-66.
2. Wilson G. & Ryland G., "Social Group Work Practice", Houghton Mifflin, Boston, 1949, Pp. 153-192, 180, 101-115.
3. Gardner George E., "Mental Health Problems of Normal Individuals", Texas Trends, Vol. 4 (1947), No. 4, Pp. 3 & 10.
4. Trecker, H.B., "Social Group Work", The Woman's Press, N.Y., 1948, Pp. 112-115, 109-110.
5. Coyle, Grace L., "Group Work with American Youth", Harper & Bros., N.Y. 1948. Pp. 170-220

and

— Smith, T.V. & Lindeman, E.C., "The Democratic Way of Life," A Mentor Book, Published by the American Library, N.Y., 1951, Pp. 130-133.

— Read, Herbert, "Education Through Art", London, Faber & Faber, 1943, P. 5.

— English, O.S. & Pearson G.H. "Emotional Problems of Living", Norton & Co. Inc., 1945, P. 400.

الفصل الرابع

« القيادة وخدمة الجماعة »

- فن القيادة ، كيف يؤثر القادة فى غيرهم ، الصفات الواجب توافرها فى القادة .
- دور الأخصائى الاجتماعى فى القيادة .
- دور الأخصائى الاجتماعى المشتغل بخدمة الجماعة فى القيادة .
- وظيفة من يقود اجتماعاً .
- المبادىء الرئيسية للقيادة الإدارية فى الجماعات .
- أثر خدمة الجماعة فى تنظيم قيادة الأفراد والجماعات .
- القيادة المباشرة والقيادة غير المباشرة .

الفصل الرابع

القيادة وخدمة الجماعة

فن القيادة «I»

القيادة هى هذا الضرب من النشاط الذى يهدف إلى التأثير فى الناس كى يتعاونوا معاً على تحقيق غاية معينة عقدوا عليها آمالهم .

ومن المعروف أنه قد مرت على الإنسان عهود اتفق فيها على خلع لقب القيادة على أولئك الذين تمكنوا من الأمر والنهى ، وتبوأوا المراكز الرئيسية ، وحملوا أسماء السلطة والسيطرة ، فى حين أن فكرة اليوم عن القيادة تتجه إلى توكيد استمتاع الأتباع بالشعور بالرضا ، والإشباع الذاتى الذى يستمدونه من قائدهم الحق . وهى من جانبها السيكلوجى والديموقراطى ، تتجه بكلياتها نحو الاهتمام بما تخلفه القيادة من أثر فى نفس التابع بدرجة لا تقل عن اهتمامها بما يتمتع به القائد من صفات ومواهب ، أو ما يتبعه فى قيادته من وسائل ملموسة ظاهرة . . .

وما من شك فى أنه قد تمر أوقات تظهر القادة الذين يقومون بجلائل الأعمال ، ولكن هذا لا يحول دون ثبات الحقيقة العامة القائلة بأن القائد نتاج عاملين ، لا تقل أهمية أحدهما عن الآخر ، أولهما ظروف حياته الخاصة وملابسات العصر الذى يعيش فيه ، وثانيهما ذلك الميل الذى يدفعه إلى السيادة والتسلط ، إذ أن العوامل الشخصية كثيراً ما تتحكم فى إظهار نبوغ القائد وإبراز عظمته . ولكن العوامل البيئية مجتمعة هى التى تخلق الفرص التى تتطلب قيادة ، هذه الفرص التى ترتبط دائماً بظروف معينة وحاجات خاصة . . .

والقائد المنفذ يجد فرصته للقيادة السليمة عند ما تحيط به ظروف تتطلب منه توجيه غيره ، حينئذ يحقق أطيب ما ينشده من نتائج بقيادته التى تتخذ طابع التوجيه والإرشاد ، وتتجنب التحكم والاستبداد . . .

وأول نتيجة نصل إليها وتظهرنا على الكيفية التى تخلق من الناس قادة ، هى فهم الظرف الذى يزاول فيه المرء نشاطه ، وضرورة ملاءمته لتشجيع القيادة على الظهور . ومن المهم أن ندرك ما تنطوى عليه هذه الحقيقة ، وهى أن الظرف ، وليس الإنسان وحده ، هو الذى يهيىء للقائد مجال العمل ، لأن الظرف هو الذى يبرز الجانب الحيوى فى دور القائد ، هذا الجانب الذى يمده ببعض قوته التى يرجع الفضل فيها إلى ما يتمتع به من علاقات . . . فيصبح القائد فى التو أداة ، تتحكم فيها ظروف خارجة عن إرادته ، تجعل منه الخادم لتابعيه ، المكلّف بتزويدهم بتوجيهاته للوصول بهم إلى أهداف معينة ، فما هو بالإنسان الذى يستند فى بقائه على أى حق مقدس ، وما هو بالذى ولد لينفرد بامتيازات خاصة .

وقد دلل أحد الساسة الفرنسيين على بعد نظره وإدراكه هذه الحقيقة بقوله حين أحس انفضاض أتباعه من حوله : « ما دمت لهم رئيساً فواجبى يحتم على أن أتبعهم » . وما من شك فى أن هناك أوقاتاً يدل فيها مثل هذا التصريح على أن القائد قد خان عهده ، ولكن هذا لا يؤثر فى صحة المبدأ القائل بأن اعتماد القائد على أتباعه إلى حد معين ، وفى الظروف التى ينساقون إليها ، يعد دليلا على ما يتمتع به من فطنة وذكاء .

ولو أن القائد فكر فى القيام بحركة ما ، أو إقامة نظام مهما يكن نوعه ، فلن يستطيع تحقيق ما يؤمن به ، ولن يتمكن من قيادة غيره ، ما لم يقتنع عدد كاف من الناس بقيمة ما ينادى به . وحين ينتخب أو يعين رئيساً لناد أو مديراً لمؤسسة أو مسئولا عن عمل ، فإن فرصته ليقود غيره لا يتيحها إلا اتفاق رأى من يعملون معه على حاجتهم إلى نفوذه . فهذه القوة التى يتحتم عليه

إظهارها ، ليست قوته وحده ، وإنما هى فى قدرته على أن يكون مع أتباعه صفاً واحداً يتجه نحو تحقيق مشروع جماعى . . . ولهذا فنجاح القائد إنما يقاس بنجاح أتباعه فيما حققوه من نتائج لها أثرها فيما هم بسبيله ، أما أثره هو فيقاس بمدى قدرته على اكتشاف ما يتمتعون به من مواهب ، واستغلالها فى تحقيق ما اتفقوا عليه من غايات . فالمشاركة المثمرة فى العمل ، والتى يُسهم فيها الجميع ، مهما تباينت مراكزهم ، والنتائج التى يصلون إليها فى عملهم هى المحك الحقيقى لقدرته . . .

ومن واجب القائد أن يدرك دائماً بأنه لن يستطيع أن يحقق له غاية إلا إذا كان فى الموقف الذى يسمح لأتباعه بأن يحققوا أيضاً غاياتهم . وإذا كان لكل من الموقف والفرصة هذه الأهمية البالغة ، فمن الواجب أن تكون الوسيلة التى يرتفع بها الأشخاص إلى مرتبة القيادة وسيلة واضحة غير ملتوية . وهذا الارتفاع إنما يتحقق بإحدى طرق ثلاث :

١ — أن يشق القيادة بأنفسهم طريقهم إلى مراكز القيادة .

٢ — أن تختارهم الجماعة .

٣ — أن تعينهم سلطة عليا .

والقائد الذى يشق بنفسه طريقه إلى القيادة إنما يدفعه إلى ذلك ما يتمتع به من شخصية قوية ، وذات فيها قوة وعزم ، وتصميم أكيد لتحقيق نتائج معينة يؤمن بأهميتها . ومثل هذا النوع من القادة كان ينظر إليه قديماً على أنه ولد ليكون قائداً ، ولكن الحقيقة أنه لا يقود إلا حين يولد فى مرحلة حاسمة يحتاج فيها الناس إليه ، فهو لا يعمل منفرداً منفصلا عن إلحاح الظروف المتشابكة الخارجة عن دائرته . . .

وهناك فارق طريف يستحق الملاحظة ، وهو الذى يميز بين عمل أشياء للناس فيبقون متواكلين تابعين ، وعمل أشياء مع الناس فيتعلمون كيف يؤدونها لأنفسهم . . .

والقائد الذى بغالى فى سطوته وسيطرته ، والذى يصح منه العزم على هدف يرتضيه ، هو القائد الذى يهدده دائماً خطر نسيانه رغبات اتباعه ، لأن فى مهارته وحذقه ما يسحره ويبهره ، ويدفعه إلى التأثير فى أتباعه للوصول بهم إلى غايات هى فى الحقيقة غاياته هو أكثر منها غاياتهم . وقد يرجع ذلك إلى ما فيه من ميل إلى السيطرة ، وذات تشتط فى تسلطها ، ورغبة ملحة جامحة تدفعه إلى تحقيق أغراض شخصية مستغلا فى ذلك أية وسيلة تصل إليها يده . وهذه أمور لا يمكن أن تستقيم معها قيادة يطلب منها تناول المشكلة عملياً وروحياً .

أما الطريقة الثانية ، وهى عملية اختيار القائد من بين الجماعة ، ووضعه فى مكان القيادة منها ، ومنحه سلطة وظيفته ، فهى ما تجرى عليه المجتمعات الديموقراطية السياسية ، وتحدث أيضاً فى الجماعات التى تقوم على رابطة الأخوة ، والهيئات التجارية والمهنية ، وفى بعض الجماعات الدينية التى لا تخضع لسلطات دينية عليا .

ولهذه العملية أثرها فى تيسير انقياد من سيكونون أتباعاً ، لأنهم يؤمنون بأن فى إمكانهم الثقة بغايات قائدهم ، هذه الغايات التى أجمعوا عليها الرأى بادىء الأمر ، وما يطلبون إلا واحداً يتولى الإشراف على تنفيذها . وقد يستطيع بعدئذ حملهم على توسيع غاياتهم أو تعديلها ، ولكنه على أية حال يبدأ عمله كرئيس منتخب ، أو مدير منفذ ، أو مسئول سياسى ، يشعر أتباعه بأنه واحد منهم لا يميزه عنهم شىء . . .

وفى مثل هذه الحالات يوجد اتفاق متبادل بين القائد وأتباعه على ما هم بسبيله ، فلن يجد من نفسه ما يحمله على إقصائهم عنه . وفى هذا كسب كبير له ، ومصدر لقوته ، إذ تنحصر مشكلته الرئيسية فى تقرير الوسائل التى تتحقق بها الغاية المشتركة ، ويستمر متمتعاً بحقه فى القيادة ما دام معينه من هذه الوسائل لم ينضب بعد . . .

وهذا الضرب من القادة ، وأعنى به القائد المنتخب ، تدين له أنسب الظروف المواتية للنجاح . ولكنه مع ذلك يواجه أدق الصعوبات لأنه دائماً فى محك التجريب والاختبار ، فهو أبداً فى كفة ميزان يقدر ماله وما عليه ، لأنه ما دام احتمال إعادة التعيين أو الانتخاب قائماً ، فحقه فى القيادة يجب أن يكتسب باستمرار .

ومع ذلك فإن لهذه القاعدة استثناء ، وهو أن القائد الذى تختاره الجماعة قد تتاح له أنسب الفرص لكسب ثقة أتباعه وإعلان استمساكهم به وولائهم له.

والطريقة الثالثة ، التى يستطيع بها الناس تولى مراكز القيادة ، هى الطريقة المألوفة لدى كثير من منظمات العمل ، والهيئات والمؤسسات الخيرية وغيرها ، حيث تعين مجالس الإدارة أو مجالس الأمناء المديرين العامين ، الذين يختارون بدورهم المديرين المساعدين . وأمثال هؤلاء الأشخاص المسئولين عن إدارة الأعمال ، مسئولون أيضاً عن النتائج التى يصل إليها غيرهم ممن يعملون تحت إشرافهم ، والذين قد يؤجرون للعمل دون أن يشترط فيهم توافر أى اهتمام بالغرض الرئيسى للمنظمة .

وهذا النوع من القادة مسئول عن إيجاد أتباع لهم عن طريق التوظيف . . . وهنا نجد أن الجماعة لم تتخير قائدها ، وإنما القائد هو الذى كون الجماعة التى لا يعرف أعضاؤها أكثر من أنهم بتوظيفهم كانوا أوفر حظاً من غيرهم ، وأن فى حصولهم على الوظيفة ما ييسر لهم المأوى والغذاء . ومشكلة القائد هى تبصيرهم بأنهم ، وهم يخدمون الجماعة المتضامنة ، إنما يخدمون أنفسهم ، بمعنى أن فى ولائهم للمنظمة كوحدة لها كيانها ، ولاء لأنفسهم ، وأنهم إن أحسوا فى قرارة أنفسهم بما فى الحياة من خير ، فإن إحساسهم هذا سوف ينعكس على جهودهم التى يبذلونها لما فيه رخاء جماعتهم ورفاهيتها . ومشكلة قائدهم إذن هى فى جعلهم يعملون ، راغبين فى تحقيق أهداف منظمتهم . . .

كيف يوثر القادة فى غيرهم . . .

القائد فنان عدته الناس، فهو يعمل فى جو ليس بالمعقد فحسب بل فى جوعام أيضاً. وكما أن مهمة الفنان تنظيم الأفكار أو ترتيب المواد إذا هو أراد تحقيق عمل فنى ، كذلك الأمر مع القائد إذ أن العمل الفنى الرائع يتطلب منه تجميع الرغبات والجهود وربطها معاً بعلاقات منظمة . . . ومهمته التى تهدف إلى التأثير فى غيره، والتى تتطلب منه، أولا وقبل كل شىء، بحث المشكلة من وجهة نظره هو ، تحتم عليه أن يوليها عنايته ويؤديها بحرص الفنان ودقته ومهارته . . .

أما التأثير فى الناس فإنما يتم بعمليات كثيرة نذكر أهمها موجزين :

١ ــ الإيحاء ٢ ــ التقليد ٣ ــ الحث على فعل الخير

٤ ــ الجدل المقنع ٥ ــ النشر ٦ ــ الاستناد إلى منطق الحوادث

٧ ــ إظهار الاخلاص والولاء . . .

ومن المشكوك فيه إمكان وضع خطة عامة دقيقة، بحيث يعرف منها القائد سلفاً، أى هذه العمليات ينبغى عليه الأخذ بها وأيها يتحاشاها ، إذ المألوف أن تعمل عدة مؤثرات معاً فى وقت واحد . ومهما يكن من شىء، فإن التزود بالمعرفة، والوقوف على طبيعة كل مؤثر، يعدان من أسلحة القائد الماضية .

١ ــ الإيحاء : إما أن يكون إيحاء مباشراً، أو إيحاء غير مباشر . وهو عادة ما يتم بالتلميح والإشارة بقصد إحاطة القائد بهالة من الهيبة والوقار ، أو الاحتفاظ بها ، أو تجنب خطر الإساءة إلى كرامة الأتباع ، أو زعزعة ثقتهم بأنفسهم .

والمواقف التى يسهل فيها التأثير فى الأتباع كثيرة متعددة ، ومن أمثلتها حالة القائد الذى يعظم أمره، وتسمو مكانته، حين يوحى إلى الناس بأن من ورائه أنصاراً بارزين . فاستغلال الشخصيات اللامعة فى مجالس الإدارات، والتماس مناصرة الأفذاذ الخيرين ، والاستناد إلى زعماء الحركات السياسية والاجتماعية

المرقومين ، كلها وسائل يلجأ إليها لتدعيم مكانة القادة بهذا الإيحاء الحصيف ، الذى يهدف إلى إبراز أهميتهم ، واظهار ما يتمتعون به من إجلال وتقدير ، والاعلان عن مكانتهم الاجتماعية أو الفكرية أو المالية . . .

هذا إلى أن فى احتجاب القائد وترفعه ما يوحى بأهميته ومكانته الخاصة . ومن وسائل ذلك حمل الألقاب ، وارتداء الملابس الرسمية ، والإقامة فى أحياء راقية مثيرة ، والعمل فى مكاتب تحوطها الأبهة والفخامة ، وتعذر الوصول إلى القائد فى يسر وسهولة ، والظهور أمام الناس بمظاهر تمثيلية . وعلى النقيض من ذلك كله يؤكد القائد بساطته وتواضعه ، وخاصة إذا أحس بأن مكانته قد توطدت فى النفوس ، فهو أكثر ما يكون تأثيراً فى أتباعه حين يوحى إليهم بأنه « مثلهم » ، و « أنه لم يداخله أى تغيير » ، و « أنه يبدو كواحد منهم لا يختلف عنهم فى شىء » .

وللإيحاء أثره فى كسب مؤازرة الأنصار البارزين ، الذين يستميلون بدورهم غيرهم ، ويؤثرون فيهم . . . وفى القول « أن كل ما أود الوقوف عليه هو أن أعلم ما إذا كان فلان إلى جانبه ، فان كان ، فأنا معه » ، أو « أضم صوتى إليه » ما يؤكد هذا الأثر . . .

٢ — التقليد : ليس بالعملية التى ينشد منها القائد الأثر السريع ، وإنما هو سند يستطيع أن يكثر من الالتجاء إليه متى توثقت مكانته ، واعترف به وبأهدافه ، بحيث يصبح الانضمام إليه وإلى جماعته أمراً مطلوباً ، إذ ليس هناك أقوى من النجاح مؤثراً ، ولا معدى للناس عن التقليد والتشبه والمجاراة متى وثقوا من النجاح ، وتبينوا أمامهم الشهرة والمجد .

ولكن الاعتماد على التقليد كمؤثر لا يخلو من خطر . فالناس قد يتقبلون الرمز دون تقدير منهم للحقيقة الكامنة فيه . فقد يستوعبون ألفاظ الهتاف ونداء الحرب من فم القائد ويرددونها مسترسلين ، حتى إذا جد الجد ، وتبينوا معانيها ومراميها تضاءلت الحقيقة التى كانت تخفيها الألفاظ إلى درجة يندر

أن يكون القائد قد استعد لها .

ومما لا شك فيه أن التزام التقليد يضاعف من شعور الجماعة بتماسكها ، فقد يقلد أعضاؤها قائدهم فى تعابيره وملبسه ، وفى مسلكه ونبرات صوته ، ثم تصبح هذه عوامل تتميز بها الجماعة وتضفى عليها شعوراً بالألفة والوحدة . ولا ينبغى أن ينظر إلى هذه الوسائل باعتبار أنها محدودة النفع ، كما لا ينبغى أن يعتمد القائد اعتماداً كبيراً على قوى التقليد فى تحقيق تماسك اجتماعى ، وإلا كان قائداً ضيق الأفق ، محدود التفكير .

٣ — الحث على فعل الخير : بالوعظ ، والخطابة ، وإلقاء المحاضرات ، والأحاديث ، وكلها مألوفة فى الدين والتربية والسياسة ، ومن الصعب تحديد قيمتها كوسائل دائمة الأثر فى نفوس الناس . . . على أنها تصبح محدودة النفع عند ما يضعف تأثيرها الانفعالى فى إلهاب الحماسة ، وتثبيت العقيدة ، وتوكيد العزيمة لمدد طويلة . هذا إلى أن الانفعالات الإنسانية جد متغيرة ، ولا يمكن أن يطول أمد التعبير عنها دون تكرار المثير الذى أثارها ، لذلك وجب تكرار هذه الوسيلة من وسائل التأثير فى الناس ، وأعنى بها الحث على فعل الخير بالوعظ والخطابة وما إليها ، وأن يتكرر فيها ظهور القائد أمام أتباعه ، وأن تتعدد المثيرات التى تجذبهم إليه ، على أن تعتمد على مثيرات عقلية مقبولة ، فيها من الآراء الصائبة الحاسمة ما يثير إعجاب الأتباع وتقديرهم ، وألا يغالى فيها ، وإنما يكفى لكى يكون لها أثرها أن تكون عباراتها مألوفة ولغتها سلسلة ، وأن تكون فى مقدور المتحدث ، لا تحتاج منه إلى بذل جهد يبهظه أو صوت يرهقه . . .

ومع هذا ، فإن هناك ظروفا يحقق ظهور القائد فيها أمام أتباعه تماسكاً لاشك فيه ما كان يتم بغير هذا الظهور ، اذ يكون لمواجهته لهم تأثيرها الانفعالى القاهر الذى لا يمكن تجاهله . . .

٤ — الإقناع عن طريق الجدل : أثره كبير حين تدعو الحاجة إلى التأثير فى عقول الأفراد ليتفقوا على قرارات معينة . . . أما أن تعرف كيف

تنظم الدليل والرأى، وكيف توصى بالعمل الصائب بطريقة مقنعة، فهذا ولاشك فن يجب على القادة أن يتعلموا الانتفاع به .

٥ — النشر : كوسيلة للتأثير فى الناس ليس بالعملية المنفصلة، وإنما هو فن، يعتمد عليه بعض ما نحن بصدده من عمليات التأثير فى الناس . وقيمته اليوم فى خلق الهيبة والمكانة ، ومضاعفة تأثير الحث على فعل الخير ، وتفسير الحقائق والاتجاهات والنتائج لكل من يهمهم أمرها . . أصبحت من الأهمية البالغة بدرجة لا ينبغى معها التفريط فى استغلاله .

وجلى أن اختيار مجال النشر، وانتقاء طرائقه، يتوقفان على حجم الجماعة التى يراد التأثير فيها، وطابع هذه الجماعة . ومن الأمور التى لا ينبغى على القائد إغفالها، التفرقة الصحيحة بين النشر والدعاية، ويمكن التمييز بينهما بنزاهة الغرض ، فحيث يتعمد إخفاء القوى التى تعمل على التأثير فى الغير باستعمال وسائل الاتصال العامة كالصحف والإذاعة والسينما ، وحيث تكون النية الظاهرة غير النية الحقيقية ، وحيث لا تعرض الحقائق كلها أو تفسر تفسيراً خاطئاً يقصد ابراز أمر معين ، وحيث يكون الغرض الذى تدعو اليه غرضاً شخصاً أو محدوداً ، ففى مثل هذه الأحوال يصح القول بأن ما يسعى إليه هو الدعاية وليس النشر ، ومن ثم كانت الدعاية سلاحاً ذا حدين .

أما النشر، فجهد أكثر صراحة وأشد وضوحاً ، يرمى إلى استغلال وسائل الاتصال المشروعة لإذاعة آراء وأفكار ، كاجزاء أمينة من جهود أمينة ، كى يستوعبها الأتباع ، أو من نود أن نجعل منهم أتباعاً . فالنشر إذن فن، يمكن استغلاله بطرائق فعالة معروفة .

٦ — الاستناد إلى منطق الحوادث : تأتى على كل منظمة أوقات ، يجد فيها القائد أن عليه تتبع منطق الحوادث ، ليجعل من أتباعه الأشخاص الواعين بمشكلة معينة، أو المهتمين بحل مقترح . ومع كل، فمهما تكن مقدرة القائد على التكهن بالمصاعب قبل حلولها فلن يستطيع ، فى الغالب ، إلا تبصير قلة من

اليقظين من أتباعه بما يراه ، فقد جبل الناس على ألا يشغلوا أنفسهم بالمشكلات إلا إذا استحال عليهم تجاهلها ... ومع هذا، فإن القائد القدير يتمتع بالحكمة، التى تحول بينه وبين مجاراة غيره فى تجاهلهم ، إذ يرى المخطوط على الجدار ، ويستشف ما تنطوى عليه الميول والاتجاهات التى تعمل فى محيطه .

وعليه عادة أن يقرر، ما إذا كانت الحكمة تقضى بتوجيه انتباه أتباعه قسراً إلى الأحداث المحدقة بهم، حتى يستعدوا لمجابهتها والتحكم فيها، وتعديل اتجاهاتها بالعمل ، أو يدع الأمور تجرى فى أعنتها، حتى ينتبه أتباعه إلى المشكلات فى وقتها المناسب . . .

٧ — إظهار الإخلاص والولاء: إن إخلاص القائد لأتباعه ، قوة ديناميكية شديدة الأثر ، فالعطف الزائد يخلق استجابة قوية من الولاء الشخصى . استمع إلى ذلك الذى يقول : « لن أتردد فى أن أضحى فى سبيله بأى شىء... » إن فى قوله هذا تعبيراً عن اتجاهه نحو قائد استطاع أن يؤثر فى أتباعه بشدة ولائه لهم . . .

الصفات الواجب توافرها فى القادة :

فيما يلى أهم هذه الصفات ، ضمناها عشرة بنود سنتناولها بشىء من التفصيل :

١ — نشاط فى البنية ، وقوة فى الأعصاب .

٢ — إيمان بالغرض ، واتجاه صوب الهدف .

٣ — حماسة وغيرة .

٤ — صداقة ومودة .

٥ — تكامل .

٦ — قيادة فنية .

٧ — حزم وبت .

٨ ــ ذكاء .

٩ ــ مهارة تعليمية .

١٠ ــ إيمان .

أولا ــ نشاط فى البنية وقوة فى الأعصاب

اتفقت نتائج الأبحاث التى استهدفت الوقوف على سر القائد الموفق على أمرين ضرورين للسيادة الذاتية وعلو المكانة : نشاط بدنى مفرط ، وقوة غير عادية فى الأعصاب . فهؤلاء الذين يرتفعون بشكل ملحوظ عن مستوى العامة ، يفوقون المتوسطين من الناس ، بما يتمتعون به من حافز بارز ، وقدرة على التحمل ، وما يتصفون به من متانة العود ، ورجاحة العقل . فنجاح القائد وتوفيقه إنما يتوقفان أولا وقبل كل شىء على ما ينعم به من قوى بدنية أساسية ونشاط . . . والظاهر أن الناس إنما يستمدون حيويتهم من غيرهم بما يبديه هؤلاء من حيوية ، فالقائد الذى يمتلىء حيوية ، يشيع فيهم من حيويته . هذا إلى أن فى توافرها ما يحمل القائد ويشوقه إلى تحقيق أغراض لها أهميتها وخطرها ، وإلى إبداء هذه الحيوية المتجمعة المتأهبة ، التى نطلق عليها الحمية . . . أما الخمول ، والجمود ، والإجهاد المزمن ، والعمل الرتيب ، فإنها جميعاً أعداء للقيادة الناجحة ، لا يمكن القضاء عليها إلا بالحيوية الدافقة .

هذا إلى أن على القائد أن يدرك أن لوظيفته مطالب تفوق الحد المتوسط ... وأن القيادة عمل شاق يتطلب عادة ساعات أكثر مما يتطلبه العمل العادى ، وأنها تستلزم جهداً مستمراً مركزاً ، وتحتاج إلى مطالب تقتضيها ظروف استثنائية عاجلة ، ينبغى أن يستعد لها القائد بقوة احتماله ، وحيويته ، وطاقته البدنية ، كما أن تحمسه يفرض عليه التزامات غير عادية ، فما القيادة إلا إسراف فى النشاط ، وسخاء به ، مما يبهظ الإنسان العادى ويجعله ينوء به . . .

وليست مشكلة القائد فى توافر الحيوية فحسب بل هى أيضاً فى حكمته فى بذلها .

فكثيرون من القادة يبذلون حيويتهم: فيما لا نفع فيه، فيسيئون استخدامها، ويضيع الكثير منها فى التفصيلات ؛ وفى إشباع نزعتهم إلى الأمر والنهى، لأنهم وجدوا أنفسهم فجأة وقد انتفخت أوداجهم، وبرزت أسماؤهم ؛ وفى محاولاتهم العصبية دفع غيرهم إلى الإسراع فيما هم بسبيله بما لا يستطيعون . فهم بهذا إنما يسرفون فى حيويتهم فى كل شىء، إلا ما يحفظ عليهم كمالهم ؛ وحيويتهم، وسلامتهم، وقدرتهم على الإقناع والاستمالة ؛ مما ينبغى أن يكون عليه المزودون بقوة التأثير فى الاتجاهات، الحفاظ على ما فى غيرهم من روح معنوية، وقوى نفسية ...

وتمتع القائد بهذه الحيوية البدنية يتطلب عنايته بالجانب العقلى للحياة . ذلك لأن التفرقة بين ما هو « بدنى »، وما هو « عقلى »، تفرقة شكلية، لأننا فى سلوكنا كل لا يتجزأ ، وما يؤثر فى جزء من الإنسان يؤثر فى كله ، فنحن نعمل، ونستجيب، ونتفاعل فى جميع الأوقات، بكل ما فينا من كيان . . .

ولأنه يتمتع بحيوية تفوق الحد العادى، فهو كثيراً ما يلاقى فى تصريفها بعض الصعاب التى تحول، عادة، دون استغلالها فيما يفيد، وما أكثر ما نسمع من يقول عن قائد بعينه « إن حيويته من الوفرة لدرجة أنه لا يعرف كيف يتصرف فيها » ، وغالباً ما تنطوى هذه الملاحظة على ما يشير إلى سوء تصرفه وعدم انتفاعه بمواهبه ، وربما كان السبب فى ذلك جهله بما لجسمه عليه من حق بعد العمل المرهق ، وربما لأنه يبدد حيويته فى التافه من الأمور .

هذا إلى أن عليه أن يدرك أنه لن يجد فى عملية القيادة متنفساً لتساميه المتطرف، أو سلوكه الأخرق، أو بعض ما يعوض به عن مكبوت أمانيه وميوله . فإن كان يعانى ما يسميه علماء الطب النفسى بالثبات العقلى، أو الحصار، أو غيرهما من العقد ، فعندئذ يكمن الخطر الذى قد يجعل مسلكه مع أتباعه مسلك المتعصب المبالغ فى تعصبه ، المتعنت فى صلابته، أو المتطرف فى أنانيته .

وإليك نسوق مثلا بسيطاً يدل على ما لهذا التصرف من أثر فى اضطراب

سريان الحيوية فى مجراها الطبيعى ، فقد وطد أحد المديرين العزم — بعد أن فقد زوجه وولده الوحيد فى حادث سيارة — على أن ينصرف بكليته إلى عمله لينسى متاعبه ، ويستغرق فيه بكل ما يتمتع به من حيوية ، وكانت النتيجة أن بذل جهداً يفوق طاقته بانصرافه إلى عمله كل مساء ، مكلفاً موظفيه فوق أوقاتهم الرسمية ، وما إن انتهى العام حتى أصيب بانهيار عصبى اضطره إلى التماس إعفائه من عمله ، وطلب الراحة ثلاثة أشهر متوالية .

وهناك من العلاقات المعقدة — التى لا ندركها تماماً — ما يربط بين ما يتمتع به الرجال والنساء من حيوية ، وأسلوبهم فى التعبير عنها من جانب ، ونشاطهم الجنسى من جانب آخر . بل إن هذا النشاط الجنسى هو العامل الأكبر الذى يمدهم بما يتمتعون به من حيوية . فالحيوية إنما تغذيها ينابيع الرغبة الجنسية بطريقة خفية ، وغالباً ما تدل الحيوية المتدفقة على دافع جنسى شديد . . . فإن صح ذلك ، فما أحوجنا إلى ما يؤكد بأن الميول الجنسية تُسهم مساهمة فعالة فى الحياة المتسقة المتوافقة ، وإنها لن تتحول إلى تلك القوة التى تباعد بين الحيوية والتعبير المتكامل .

وليس الواحد منا بحاجة إلى أن تسيطر عليه فكرة أية مدرسة معينة من مدارس علم النفس ، ليدرك أن عدم التوافق العقلى ، الذى ينشأ عن أسباب جنسية أكثر شيوعاً من غيره من أنواع عدم التوافق التى ترجع فى مسبباتها إلى جميع العوامل الأخرى مجتمعة . . .

وبعد ، فإن على القائد ، كمنشط ، جزءاً هاماً من دوره ينبغى عليه أن يؤديه ، وهو أن يبرز حيويته « بشكل روائى » ، وأنه يستطيع ذلك إذا عنى بمظهره الشخصى . . . يعينه على ذلك هذا المظهر الذى يدل على قوته وحيويته ونشاطه ، ويعينه أيضاً ما يبديه هو من حيوية فى المواقف المناسبة .

لقد شاهد كل واحد منا معلمين ، ومديرين ، وقادة جماعات وغيرهم وهم على هذه الصورة من التفكك ، والخمول ، والبلادة ، بحيث لا يترك وجودهم فى

النفس أثراً ، فلا هم بالذين يثيرون اهتماماً أو ميلا معيناً ، على الرغم من قيمة ما يؤدونه من عمل ، بعكس أولئك الذين يلفتون إليهم الأنظار فى أى محفل يحلون به ، لأنهم سرعان ما يتحدثون ، وسرعان ما يعملون ، فيشيعون فى الجو حيوية ونشاطاً .

ثانياً ـ إيمان بالغرض واتجاه صوب الهدف

والصفة الثانية التى ينبغى أن يتصف بها كل قائد ناجح ، هى شدة حساسيته لما يسيطر عليه من غرض وهدف ، فالقائد هو الشخص الذى يستحوذ عليه إيمان ـ يفوق فى شدته إيمان غيره من العاديين ـ بما يريد أن يحققه والهدف الذى يسعى إلى الوصول إليه ... وهذا يعنى معرفته التامة الدقيقة بالأهداف ، والأغراض ، التى يرجوها لنفسه ولجماعته ، ويعتنقها ، ويستمر فى اعتناقه لها ، إلى الحد الذى يمكنه من أن يراها أبداً ماثلة أمامه ، وهو فى طريقه إلى بلوغها . ويتطلب الأمر أن تكون الأهداف : ١ ـ محددة ، ٢ ـ يسهل على الآخرين الوصول إليها ، ٣ ـ فيها ما يشوقهم ويثير اهتمامهم ٤ ـ يؤمن بها القائد إيماناً لا يحوله عنه شىء .

أما الأغراض فتتحدد بإحدى طرق ثلاث :

أولاها : أن تحدد الغرض جماعة قائمة تختار من يقودها لبلوغه .

وثانيها : أن تكوّن الجماعة فكرة مبدئية عن الغرض ، يتولى قائدها تثبيتها ، وتغذيتها .

وثالثها : أن يكوّن القائد فكرة معقولة عن الغرض ، وبفضل ما يتمتع به من مقدرة يقود غيره لاعتناقها . . .

ومهما يكن من أمر هذه الطرق ، فإن على كل قائد أن يكون قادراً على إقناع نفسه ، وإقناع جماعته ، بأن لديه إجابة حاسمة على مثل هذه الأسئلة التى تراوده ، والتى يجب عليه أن يسائل بها نفسه من حين لآخر :

– هل أعرف على التحديد ما أريده أنا، أو تريده الجماعة، وتنتظره منى، من حيث الغرض والهدف ؟

– ألا تتعارض هذه الأغراض مع الأوضاع والاتجاهات الاجتماعية ؟ وهل من المحتمل أن تحظى باستحسان الجماعة إن فهمتها على حقيقتها ؟

– أمن الممكن التوسع فى الأغراض، وجعلها أكثر شمولا، بحيث يرى الأتباع بجلاء ما سوف يعود عليهم من كسب إن هم أخذوا بها ؟

– وهل يترتب على الجهود، التى تبذلها الهيئة لتحقيق أغراضها، خبرات ونتائج، تعطى للأتباع الدليل المادى على سلامة هذه الأغراض ؟

– أمن الممكن توضيح الأغراض، والتمثيل عليها، وإبرازها للأتباع، بطرق سهلة جذابة ؟

ثالثاً – حماسة وغيرة

مما لاشك فيه أن الغرض السليم لا يكفى وجوده وحده، وإنما يجب أن يوقن الجميع بسلامته. وبعبارة أخرى يجب أن يصاحب الغرض انفعال ديناميكى، وأمل تحدوه رغبة فى النجاح، وأن يحوطه استمتاع بالعمل، أو يصاحبه هذا الشىء الذى تعنيه الحماسة . . .

وحيث يتمتع القائد بنشاط بدنى جم، وقدرة على استعاب الهدف، تكون النتيجة الطبيعية حماسته وغيرته. ولا يعنى هذا أن الحماسة لا تتضاعف عن عمد، وإنما يعنى أن خلق الحماسة حقيقة تشتق من النشاط المتدفق، والعقيدة الراسخة، وتفيض بهذه النشوة الانفعالية، التى تعد أساساً فى إثارة الآخرين.

رابعاً – صداقة ومودة

. . . ليست مصادر القوة الفردية والتأثير الذاتى، كما يتصور لأول وهلة، فى العقل وإنما هى فى القلب . . . فقوة الشخص فى حرارة عاطفته . . .

والقائد إنما يشتهر بما يبديه من حب وعطف ، لا فيما يقوله ، ولكن فيما يفعله .

ومن واجب الإنسان أن يكون على بينة بما تعنيه العاطفة ، وبالسبب الذى يجعل منها هذه القوة الفعالة . والعاطفة هنا إنما نقصد بها حالة شعور بالحنو ، واتجاه مشبع بروح الصداقة ، وهاجس شعورى يهدف إلى إسعاد الناس ورفاهيتهم . فهى اتجاه يشحذ فى الشخص إدراكه ، ويرهف منه حسه ، نحو رغبات الآخرين ومصالحهم ، ويخلق فيه الدافع الذى يحفزه إلى استيعاب كل ذلك . . . فعاطفة الحب إذن ضرورية للقائد ، لأنها تهيئ له الناس ، فيسهل عليه التأثير فيهم . . .

خامساً ـ تكامل

ينبغى أن تتوافر فى الناس القدرة على الثقة بقادتهم . والناس ، بدورهم ، يريدون أن يحسوا بأن ما يعنيهم قد أودعوه أيدى قائدهم الأمينة عليه ، وأنه لن يغدر بهم ، أو يفشى سرهم ، أو ترهقه خدمته لهم . . . وهم يريدون أيضاً أن يحسوا بأنهم جماعة فيها تماسك ، وفيها أمانة ، وفيها ثقة . . . فهم باختصار يريدون أن يتمتع قائدهم بالشخصية المتكاملة . . . ويعنى هذا توافر انسجام واتزان مقبولين فى سلوك القائد الذى يسلكه فى شئونه العامة والخاصة . ويعنى أيضاً أن يكون الإنسان رقيباً على نفسه ، ليحقق تكاملا فى سلوكه وأخلاقه ، فلا يكون ضحية لما ينوء به من صراع داخلى ، يجعله نهباً موزعاً بين عقله ومراميه ، بسبب ميوله المتعارضة ، وولائه لجماعته .

وأحيانا يواجه القائد مشكلة تتصل بما سلف ، وهى مشكلة مألوفة يصعب تجاهلها ، ومؤداها إذا وضعناها فى صيغة سؤال : إلى أى حد تلزمه مسئوليته ، فى أحد ميادين قيادته ، بأن يكون قانونياً محافظاً ، لا يميل ولا يتحزب فى كل ما يصدر عنه من سلوك ؟ فقد يحدث أن يجد نفسه ، فى ميدان من ميادين قيادته ، مشايعاً لآراء لا صلة لها بعمله ، ويحس فى مشايعته تعارضاً مع اتجاهات

أتباعه ، كمذاهبه السياسية ، واتجاهاته الاقتصادية ، ومعتقداته الدينية ، وآرائه فى المسائل والعلاقات الجنسية .

ليس من الحكمة ، بوجه عام ، أن يكون القائد بعيداً فى آرائه كل البعد عن آراء جماعته ، أو أن يتعارض اتجاهه مع اتجاهها ، هذا إذا شاء أن يحتفظ بمكانته . وليس معنى هذا أن تتطلب الجماعة من قائدها موافقة مطلقة على كل ما يراودها من آراء ، لأنه إن صح هذا ، فمعناه أن ليس للجماعة من يقودها ، وإنما الذى نرجوه فيه ألا يذهب فى تفكيره وعمله إلى الحد الذى يوسع شقة الخلاف بينه وبين جماعته ، وأن يبدو فى تفكيره وعمله بمظهر من مظاهر النمو الطبيعى لسماته المعروفة ، وأن يتحرك حركة تقدمية ، يسبق بها الجماعة فى معتقداتها وأفكارها ، بخطوة مقبولة ، يستطيع أعضاؤها إدراكها ، متى وثقوا من سلامتها .

ومن المقطوع به أن القائد لا يستطيع استنكار مستويات أتباعه الخلقية ، واستهجان أذواقهم ، بأية وسيلة جارحة ، ثم يتوقع منهم ولاء ، ولكنا لا ننكر أنه قد تنشأ مواقف يخرج فيها القائد عن العرف الذى ينظم مشارب جماعته دون أن يفقد ولاءهم كلية ، وهم وإن تظاهروا بتجاهلهم مسلكه أو نسيانه فإنهم يقلقلون من ثقتهم التى أولوها إياه ويحدون منها . وهناك حالات كثيرة تروى عن قادة ناجحين فقدوا مراكزهم لاعتبار آرائهم وتصرفاتهم من هذا الضرب الذى لا يتفق وهيبتهم ومكانتهم . . .

وحين يمتد الخلاف بين القائد وجماعته إلى الهدف الرئيسى الذى يؤمن به إيماناً قوياً ، ويعتقد بأنه على صواب وأن جماعته على خطأ ، فلا سبيل له إلا سلوك أحد طريقين : إما أن يقنعهم بأنه على حق فى اختيار الهدف الذى يراه ، أو فى طريقة بلوغه ، فإن فشل فى ذلك بعد وقت معقول ، فإن كرامته تحتم عليه اتخاذ الطريق الآخر وهو الاستقالة ، مبيناً لهم بجلاء أسبابها .

سادساً ـ قيادة فنية

تقوم كل منظمة أو جماعة بتحقيق الكثير من ضروب النشاط المعين ، وتقضى الحاجة الطبيعية إلى مباشرتها بتقسيم الواجبات ، وتحديد الوظائف ، على أساس أن المدير المسئول عن تنسيق الخدمات لا يستطيع ادعاء المعرفة العملية إلا بجزء محدود من دقائق العمل . . . وكلما اتسعت دائرة عمل المنظمة ، قلت الحاجة إلى إدارة فنية خاصة من جانب من يحتلون المراكز العليا من القيادة المنفذة .

وهناك موقف آخر يواجه القائد حين يكون مدرساً لفصل مدرسى ، أو رئيساً لمؤتمر جماعى ، أو زعيما لطائفة دينية . . فمثل هذه الحالات تتطلب منه أن يكون متمتعاً بقيادة فنية تقوم على أساس من المهارة التربوية ، أو الدربة فى تهيئة المؤتمرين وتنظيم أعمالهم ، أو مقدرة فى الوعظ والإرشاد ، وهنا تعتبر المهارة الفنية جزءاً من مهارة القائد فى القيادة .

ولا يؤثر ذلك فيما ينبغى أن يكون القائد عليه ، فى كل موقف يجابهه ، من علم كاف بالطرق والوسائل ، وإلمام واف بالفنون والعمليات التى تتحقق بها الأغراض ، ليتمكن من تزويد غيره بتوجيهاته الصائبة . . .

وبهذه المناسبة ينبغى على القائد ، فى كثير من الظروف ، أن يعرف كيف يستفيد من الخبراء الفنيين ، وأن يكون حكيماً فى اختياره لهم ، قادراً على استمالتهم ليبذلوا غاية جهدهم ، أريباً فى الانتفاع بما يرونه ، دون خضوع منه لتوصياتهم . ومن القول المأثور أن الخبير ينبغى أن يكون المنهل ، لا السيد المسيطر برأيه . والقائد الناجح يستطيع أن يوسع دائرة العمل المنتج الفعال إذا تعلم كيف يجتذب الخبراء ، فى الوقت الذى يحتفظ فيه بآرائهم الفنية خاضعة لآرائه التى تعد أكثر شمولا ، وبذلك يتمكن من تحديد الاتجاه السليم الذى يراه هو وجماعته . . .

على أن السبيل إلى القيادة إنما يتحدد أكثر ما يتحدد بمقدرة القائد على تكوين فريق متضامن من أفراد عاملين يسودهم روح اجتماعى ، وتوحيد جهودهم ، وتوجيهها نحو هدف مشترك ، وتبصيرهم بأهمية العمل الذى يؤديه الفرد فى سبيل المجموع .

سابعاً ـ حزم وبت

على القائد آخر الأمر أن يصل إلى نتائج من قيادته ، إذ لابد من وجود عمل ، ولابد أن ينتهى هذا العمل إلى تحصيل شىء ، ولن يتم ذلك إلا إذا أدركت الجماعة أغراضها إدراكاً لا شبهة فيه ، فهذا أمر حيوى بالنسبة لها . ومن حق القائد الذى ينفرد به ، ومن واجبه أن يقطع الشك باليقين ، وأن يقضى على البلادة وعدم المبالاة بالعمل الذى تشيع فيه الحماسة ، وأن يبدد الريبة فى الإمكانيات ليحل محلها إيمان وطيد . . .

ونحن إذا نظرنا إلى عملية البت فى الأمور من جانبها السيكلوجى وجدناها قائمة على وزن الأدلة ، واستعراض الجوانب المرادفة لها ، والاختيار من بينها ، حتى إذا انتهى القائد إلى شىء ، كان مستعداً للذود عنه ، فسلامة الحكم ، والبسالة فى مواجهة ما يترتب عليه من نتائج ، شرطان أساسيان يتطلبهما المقام ...

ثامناً ـ ذكاء

يعتبر ذكاء المرء من العوامل الفطرية التى تُسهم اكثر من غيرها فى تكوين شخصيته . ونقصد بالذكاء هنا القدرة على استجلاء حقيقة الأمور ، والإحساس السريع بالعلاقات والارتباطات بين الأشياء . . . واستخلاص العوامل البارزة ، من الخبرات السابقة ، للانتفاع بها فى إلقاء الضوء على المشكلات القائمة . والذكاء هو القدرة على تكييف المواقف فى حينها ، وإدراك وضعها فى الإطار العام للخبرات الحالية والسابقة ، لاكتشاف نقطة البداية للعمل الحكيم .

وهذه القدرة تختلف اختلافاً كبيراً بين شخص وآخر ، أما كيف تنمى بالجهد الواعى ، فما زال من الأمور التى لم يوفها جواب بعد ، وإن كان فى الأدلة ما يشير إلى أن ما يمكن تحصيله مباشرة بهذا الجهد هو قدر محدود ، لأن الذكاء قدرة تبقى فى الظروف العادية ثابتة محتفظة بنوعها طوال حياة الإنسان .

ومهما يكن من شىء فهناك هذه الميزة الهامة ، وهى أن الذكاء هبة ، يكيفها بشكل واضح نوع البيئة التى نشأ فيها الإنسان منذ طفولته ، فإذا كانت بيئة الطفل المنزلية ، وطابع حياته الاجتماعية ، من هذا النوع الذى يدعوه إلى إعمال فكره ، ويتطلب منه استجابات حصيفة نشيطة ، ويستحثه على العمل المنتج ، ويقدر تفوقه فيه ، فما لاريب فيه أنه سوف يبدى جميع مايتمتع به من ذكاء ، وإلا استحال عليه أن يستجمعه ويبرزه فى صورته الكاملة .

وإذا كان هناك من دليل علمى محدود ، فوق إجماع الحقائق الملموسة ، فإنما يدل على صحة المبدأ القائل ، بأنه إذا تساوت الصفات الأخرى ، فالمرجح أن الإنسان الذى يتمتع بدرجة ذكاء أكبر ، هو الأكثر استعداداً من غيره للقيام بدور القائد الناجح . وهناك ما يدعو إلى الاعتقاد بأنه إذا تقدم عدد من الأفراد لشغل مركز يتطلب من شاغله رقابة وإشرافاً ، وكانوا بوجه التقريب متساوين فى المميزات الضرورية ، فإن الذى يتمتع منهم بدرجة ذكاء أعلى من غيره هو من يرجح أن يكون القائد الأصلح . . .

وعليه ، فإنه ينبغى على الإنسان ألا ينتحل لنفسه دور القيادة متى أحس أن ذكاءه لا يسعفه للقيام به ، إذ ليس هناك من قائد يستطيع أن يرتفع فوق ما يسمح به ذكاؤه . . .

والقائد ، فى أى مستوى ، يجب أن يتمتع بقدر من الذكاء يمكنه من توجيه جهود جماعته صوب الهدف المعين . وقد يفسد عليه أمره اعتقاده بأنه الملهم بالرأى الثاقب ، ولذلك فإن واجبه يحتم عليه استشارة ذوى الرأى

والفكر ، وأصحاب النظريات ، وكافة الخبراء ، ليستخلص منهم الرأى السديد ، ثم ليضعه فى قالب واضح مفهوم ، يسهل على جماعته إدراكه ، ثم يدعهم لتنفيذه.

وهناك صفتان لهما صلة بما نحن بصدده ، وتستحقان الذكر باعتبارهما دليلين معينين على الذكاء ، وهما : (١) القدرة على التخيل (٢) والتمتع بروح المرح .

أما القدرة على التخيل فمن الميسور تهذيبها بالجهد المتئد . ويمكن فى تعريفها القول بأنها تصور عقلى لرأى جديد امتزجت فيه آراء ، وارتبطت معاً بعلاقات نافعة لها مغزاها . فالقدرة على التخيل هى قدرة العقل على ابتكار خطة جديدة أو وسيلة عملية ، إذا وضعت موضع التنفيذ أثبتت إمكان تحقيقها .

والذى لا شك فيه أن الناس يتباينون تبايناً كبيراً فى قوة تخيلهم ، وما فى هذه القوة من قيمة إنشائية ، فمن بعضهم تتدفق آراء جديدة كما يتطاير الشرر من (حجر المسن) . والقادة الذين يتمتعون بهذه الميزة جد محظوظين ، ولكنهم كثيراً ما يتعرضون لخطر انصرافهم عن متابعة تنفيذ آرائهم واستخلاص نتائجها الطيبة ، أو لأنهم لا يدققون كثيراً فى معرفة أى مقترحاتهم عملى ، وأيها غير عملى .

ثم إن هناك أولئك — الذين يندر تمتعهم بالقيادة — والذين ينعمون بالاستغراق فى أحلام اليقظة ، بدلا من انصرافهم إلى تحقيق ما يتفتق عنه خيالهم بطرائق إنشائية ، فيحيطون أنفسهم بأوهامهم السارة ، يرضون بها نزعاتهم ، فيباعدون بينهم وبين الواقع والإمكان . . .

أما روح المرح فلم يثبت بالدليل القاطع امكان اكتسابها ، والذى لا شك فيه انها قدرة تساعد القائد ، فلا يأخذ نفسه بالصرامة والتزمت ، وانما تجعل اتصاله بغيره أكثر وداً وأقل حدة . . .

تاسعاً ـ مهارة تعليمية

. . القائد الناجح معلم ناجح ، فدوره أشبه بدور المعلم وهو يساعد تلاميذه ، خلال التجارب التى يمرون بها ، لإحداث تغيير فى تفكيرهم ودوافعهم . وتوكيد هذه الفكرة عن مهمته ، له قيمته ، إن لم يكن لشىء ، فلا أقل من أن هذا التوكيد ، يضع فى مقدمة ما نعنى به ، التفرقة بين القيادة والرئاسة . فالمعلم الناجح لا يكون أبداً رئيساً ، وإنما هو المرشد المعين لتلاميذه ليبدأوا طريقهم إلى التفوق فى ميدان بعينه ، وتوجيه اهتمامهم نحوه . . . وهذا هو شأن القائد .

إن النزعة إلى الأخذ بالمنهج التدريبى ، وتقدم هذا المنهج ، إنما يتوقفان على إصرار القادة المنفذين وتمسكهم بأهمية التعليم وعملياته وبرامجه ، ومن ثم كان البحث فى بعض مبادئ التعليم الصحيح ، التى أثبتت التجارب صلاحيتها ، مما ينفع القائد إلى حد كبير ، وهذه المبادئ نذكرها موجزين :

أولها : أن المعلم الناجح يحاول أن يبث ، من فوره ، فيمن يعلمه ، شعوراً بأنه مقبل على عمل هام بالنسبة له ، وأنه لذلك سوف يستمتع به . وقد يستطيع المعلم إذكاء هذا الشعور فى تلميذه — إلى حدما — باجتذابه عقلياً ، وباظهاره على ما ينفعه ويعنيه فيما هو مقبل على تعلمه . ولعل الأهم من كل ذلك أثراً ، هو هذا الشعور المتوقد الذى يبديه المعلم نحو ما هو بصدده من عمل ، وما يترتب على ذلك الشعور من أثر ينتقل منه إلى تلاميذه . . . فالمعلم الناجح هو الذى يثير فى تلاميذه الرغبة فى التعلم ، والقائد الناجح هو الذى يخلق فى تابعيه الرغبة فى الانقياد له ، والإيمان بما يترتب على هذا الانقياد من خير وبركة . .

وثانيها : أن التعليم يبدأ من النقطة التى تناسب استعداد التلميذ وخصائصه العامة ، فهدفه الجديد والمعلومات التى يجب عليه استيعابها ينبغى تناسبهما مع ما يعلمه الآن ويحس به ، لأن التلميذ إذا لم يحس إحساساً واضحاً ببعض

الارتباطات بين الجديد المقبل عليه، وما هو مألوف لديه، صعب عليه البدء . والمعلم الناجح يعرف عقلية تلميذه ، شأنه فى ذلك شأن القائد الناجح، الذى يتحتم عليه فهم الهدف المشترك الذى يتطلع إليه أتباعه . ومن هنا تبدأ العملية التعليمية ، إذ لا ينبغى أن تبدأ من نقطة أكثر تقدماً يصح أن يكون المعلم أو القائد قد بلغها .

والحق أن القائد قد يبذل — وهو مرغم — الكثير من الوقت حتى تتوافر لديه المعلومات الصحيحة عن درجة نضج جماعته عقلياً وانفعالياً بما يتناسب والهدف الذى تسعى إليه ، وهذا ما يحدث حين يشترك أعضاء جدد فى جماعة ما ، أو عندما يعتقد القائد أن الوقت قد حان لإدخال تغيير على غرض الجماعة بأية وسيلة كانت . . .

وثالثها : أن التعليم يتناول الكائن كله ، ولكى تسير العملية التعليمية سيراً ناجحاً ينبغى أن يفكر التلميذ ، وأن يحس ، وأن يعمل عملا صالحاً . . . ونحن نتعسف حين نقسم هذه العملية، فنجعلها تنصرف إلى الترغيب ، أو التقريب العقلى أو الانفعالى أو الآلى ، فليس لهذا التقسيم من وجود ، فتعلم اللغة الفرنسية يتناول الشخص كله كما يحدث تماماً عندما يتعلم المرء قيادة سيارة . ولعل السبب الذى دفع بالعملية التعليمية فأصبحت تبدو ، فى الغالب ، وقد قصرت عن تناول التلميذ كله — وإن تركت فيه شيئاً فلا يعدو ما تتركه ذلك الأثر الضئيل من التغير المستمر — هو أن التعليم لم يوف بعد ، وأنه لم يتناول التلميذ كله ، ولم يقرب بينه وبين ما يتطلع إليه فى مستقبل حياته . وما يحققه لا يعدو استظهار المعلومات ، والترديد الفصيح لموضوعات أبعد ما تكون عن شعوره الانفعالى ، أو إثارة انفعاله نحو شىء لا صلة تربطه بنواحى الحياة الأخرى . . .

إن الحقيقة الشائعة القائلة « بأن الإنسان الذى يقنع على غير إرادة منه هو الذى يثبت على رأيه » تنطوى على معنى يهم القائد معرفته ، وهو أن جهده

ليحدث فى جماعته تغييراً، هو جهد ضائع، لا يصل أثره إلى قرارة نفوسهم، ولا يؤثر فى عقيدتهم الراسخة أو ميولهم الانفعالية.

وقصارى القول، أن القائد قد يجانبه التوفيق فى الإقناع إن هو تجاهل رغبات جماعته وخبراتهم الماضية . . . وعليه إذن أن يستوثق من أن جماعته قد أتيح لها نفس ما أتيح له من خبرات جعلته يؤمن بأهدافه، إذا هو أراد منها التمسك بنفس أهدافه ومجاراته فى حماسته وغيرته.

ورابعها : واجب المعلم نحو توجيه خبرات تلميذه وتفكيره، وتزويده بالمعلومات، أو إيقافه على طبيعة المشكلة التى تتناولها المادة المباشرة لموضوع الدرس ... ذلك لأن ما يحس به التلميذ — وهو يواجه مسألة معضلة — من ميل إلى الاستطلاع، وما يعتريه من قلق وأسى، عوامل يستطيع المعلم استغلالها ليحدث بها ما يريده من تغيير فى نفس تلميذه ليكون واعياً مدركاً لدقائق مشكلاته . . .

وهنا نجد أيضاً تماثلا بين القيادة والتعليم، فالقائد ينبغى عليه، كما ينبغى على المعلم، أن يعمل على إثارة الاهتمام بالأغراض التى يشارك فيها جماعته. وفى استطاعته وقد أوضح لهم الموضوعات، وقربها إلى أذهانهم، أن يضعهم أمام مشكلة تحملهم ملابساتها، فى قليل أو كثير، على مواجهة خبرات تنتهى بهم آثارها وعواقبها إلى نتيجة جديدة.

والقائد الماهر قد يحصل — أحياناً — على مؤازرة مؤقتة لأغراضه بما يصدر عن أتباعه من كلام فيه حماسة، وفيه دفاع، ولكن المؤازرة الحقيقية لأكثر الأغراض إنما تأتى عن خبرة أعمق وأدق من هذا الكلام المرسل، وينبغى أن تأتى هذه المؤازرة عن خبرة يحسها التابع، من فوره، فى مكوناته الآلية والانفعالية والعقلية . . .

وخامسها : إن التعليم يحتاج إلى وقت، ففى هذه العملية التى تتراكم فيها الخبرات، ينبغى توافر الوقت، لكى تحدث هذه الخبرات المتعاقبة — التى

تبعث فى النفس الحيرة أو تشع عليها من نور المعرفة ، أثرها — ولا يمكن أن يتم هذا بكيفية تجاوز حداً معيناً من السرعة أو الإلزام .

وعلى القائد والمعلم أن يؤمنا بما فى الخبرات الموجهة توجيهاً سليماً من قوة منتجة مثمرة ، فإن هذه القوة هى التى تحدث التغيير فى الاتجاه . وليس إيمانهم هذا ، بطبيعة الحال ، إيماناً مفروضاً عليهم ، وإنما هو إيمان يستند إلى ما يلاحظ من أن المؤثرات المتماثلة تثير استجابات متماثلة فى سلوك الناس ومعتقداتهم . وليس هذا كقولك إن العقول المفكرة تنتهى بالحقائق الواحدة إلى نتائج واحدة . إنها قد تنتهى إليها أحياناً . ولكن الحقائق الواحدة ليس لها دائماً نفس الوزن فى عقول مختلف الناس ، كما أن الخطوات التى تمر عليها عملية التبرير لا تتم دائماً بنفس العناية والدقة .

وقصارى القول ، أن الناس لا يتفقون فى توحيد جهودهم الجماعية ، لأنهم فكروا بعقولهم ، ووصلوا إلى نتائج ، لها فى نفوسهم ما يبررها ، وإنما هم يتفقون نتيجة لشىء أكثر من التفكير والإغراء ، فما الاتفاق إلا صدى لميل فى الأفراد الى أن يتفقوا ويتوحدوا ، واعتقاداً منهم بأنهم سيكونون أحسن حالا حين تضمهم جماعات من زملائهم . هذا إلى أن الناس يتفقون معاً لأنهم عانوا نفس الضيق والتوتر ، ووجدوا أن بإمكانهم الاستمتاع بالتوافق ، وتحقيق التكامل ، وتوحيد الاتجاه ، إن هم تشاركوا فى أغراض معينة . وفى مثل هذا الشعور العميق ، تثير المشكلات المتشابهة ، ميولا متشابهة ، واستجابات متشابهة ، وبهذا يتيسر الاتفاق . ولأن الأمر يستوجب من الإنسان كله أن يكتنفه ويطوقه مستوى أعمق من مستوى التبرير والتسبيب ، تطلبت عملية التعليم وقتاً طويلا . . .

عاشراً ـ إيمان

القائد الناجح إنسان يؤمن بالناس ، فهو يؤمن بأن اتجاهاتهم لها فى نفوسهم مبرراتها المنطقية ، وبأنهم فى النهاية يتجهون إلى جانب الخير ، ويتنحون عن جانب الشر . وهو يؤمن أيضاً بأنهم يؤثرون الحب على الكراهية ، والشفقة على القسوة ، والأمل على اليأس ، والإنشاء على التدمير .

ومن واجبه هو أن يكون راغباً فى الثقة بالناس ، وأن يعمل مفترضاً بأنه حين يعهد إليهم ـ مخلصاً ـ بأغراض فيها ما يشوقهم ويجتذبهم ، فإنهم ـ وبوجه عام ـ سوف ينصرفون إليها مستهدفين تحقيقها .

ويتضمن هذا إيمانه بأن الناس يريدون أن يقادوا إلى ما فيه خيرهم ، وأن بالإمكان التأثير فيهم وهم فى سبيل تحقيق أسمى أغراضهم . . .

وعليه أن يقدر أنه يعمل مع مادة قوامها الناس ، مزودة بميزات معينة لها قيمتها . فإن لم يعرف مادته ، ويؤمن بخصائصها ، فلن يستطيع العمل ، لأنه لن يجد أمامه المادة الصالحة التى يمكنه الاعتماد عليها . . .

« دور الأخصائى الاجتماعى فى القيادة »

القيادة المهنية فى الخدمة الاجتماعية [2] :

القيادة ظاهرة طبيعية فى الحياة الجماعية ، وهى عملية ديناميكية تظهر فى تفاعل الأفراد ، كل منهم مع غيره . وقد تكون الجماعة وحدة قائمة لوقتها لا تلبث أن تزول ، وقد لا يحس أعضاؤها بما بينهم من صلات وشائج ، وقد يكونون جزءاً من جماعة أخرى أكبر حجماً وأكثر دواماً ولها شخصيتها الذاتية ، وبرغم كل هذا فلابد أن توجد بين أفراد أية جماعة علاقات وظيفية ، تربط بينهم ، فى الاستطاعة تبيانها على ضوء تعدد مراتب القيادة والتبعية فيها .

والناس يندمجون فى جماعات سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو دينية ليرقوا باتجاهاتهم وينهضوا بمعتقداتهم الخاصة ، وهم يأتلفون مع غيرهم حول مبادئ وآراء ، كالقومية والدولية ، والاستعمارية ، والرأسمالية ، والشيوعية وغيرها من المبادئ النظرية التى يميلون إلى تحقيق فكرتها عن طريق العملية الجماعية . كما أنهم يكونون جماعات لتبادل العون ، ولترقية الميل إلى الفن والموسيقى والرياضة وغيرها من ألوان النشاط التى تنقلهم من العمل إلى اللهو . كذلك يحققون هوايتهم الذاتية مع غيرهم ممن يماثلونهم عملا ، باشتراكهم فى النقابات العمالية ، والمنظمات المهنية . وهذه كلها من ميادين الميول المشتركة التى تعد عوامل هامة فى تكوين جماعات الصداقة التى تقوم — أولا وقبل كل شىء — على رابطة الألفة والمودة .

ومهما تكن الصورة التى تبدو عليها الميول التى تجمع بين الناس فى جماعات فمن الممكن تصنيف الأوضاع التى تترتب على تلك الميول فى قائمتين :

(١) الجماعات الطبيعية . (٢) الجماعات المصنوعة .

وتحدث الأولى عندما يتجه الناس إلى التجمع معاً بمحض إرادتهم ، وبدافع من القوى البيئية والرغبة المتبادلة . أما الثانية فتحدث عندما يحشد الناس فى الجماعات استجابة للجهود التقدمية التى يبذلها الأفراد وتقدمها المنظمات .

وفى طبيعة المسئولية التى تتعهد بها الجماعة ما يمكننا من التفرقة بين هذه الأوضاع بشكل أدق ، فمن الجماعات ما يقصر اهتمامه على حياته الجماعية الخاصة ، وهى الجماعات الأولية ، ومثلها الأسرات ، والعصابات ، والأندية الاجتماعية ، وجماعات الإخوان ، والمنظمات المهنية ، ومؤسسات العمل وأشباهها ، ومنها ما يضع كل همه فى التأثير فى حياة غيره من الجماعات ، ومثلها جماعات المندوبين ، الممثلين غيرهم ، كلجان العمل ، والمجالس ، والاتحادات ، والجمعيات ، والجماعات المختلفة وما إليها . . .

والقيادة صفة تلازم الموقف الجماعى ، لأن الموقف يخلق الدور الذى

يقوم به القائد(١) الذى تتحكم فى اختياره حاجات الجماعة المعينة وكفاية مختلف أعضائها . وفى حالات الطوارئ وعندما يهدد الجماعة خطر يأتيها من خارجها أو اضطراب ينبت فى أرضها ، ينهض أفراد ، لم يسبق أن عرفت فيهم صفة القيادة ، فينقذون الموقف . . .

إن المواقف التى تصادفها الجماعات جد متباينة ، ويختلف تبعاً لها الدور الذى يقوم به القائد ، ولهذا السبب نجد فى تحليلنا للعوامل التى تؤثر فى الحياة الجماعية أن القيادة تُقتسم ، فهى ليست وقفاً على فرد بعينه ، إذ لم يوجد بعد هذا الإنسان الذى يمتلك القدرة على مواجهة جميع المواقف بنفس الكفاية ، فبعض هذه المواقف يتطلب تخصصاً ، وبعضها يتطلب مهارة أو كياسة ، ولذا وجب على القادة أن يكونوا مزودين بالأسلحة المناسبة التى تمكنهم من مجابهة مواقف معينة .

إن دور القائد يتضمن بعض نواحى التعليم ، كما يتضمن الإرشاد والمعاونة فى التنفيذ . وفى أوقات الخطر وعدم الاستقرار ، وحين يستبد الخوف بالناس ، قد يستجيب الأعضاء لقائد طائعين مختارين ، وهذه هى المواقف التى تخلق القائد المسيطر ، وعلى أية حال فإننا نجد فى أية جماعة ، مهما تكن فلسفة أعضائها الاجتماعية والسياسية السائدة ، أن العمليات الطبيعية الاجتماعية هى التى تحدد سلطة القائد ومسئولياته .

سلطة القادة المستمدة من الجماعة :

إن أعضاء الجماعة هم الذين يختارون قادتهم ويحددون سلطاتهم ، ولا يوجد القائد الذى يتمتع بسلطة أوسع مما منحتها له جماعته ، لأن الدور الذى يقوم

---

(١) فى هذا المعنى العام ما يتعارض مع المبدأ القائل . بأن القادة إنما « يولدون ولا يصنعون » ، وهؤلاء ممن نصفهم بالقادة قد يكونون الرؤساء الموفقين فى بعض المواقف ، إذ الحلول الحاسمة للمواقف الجماعية هى التى نصل إليها عن طريق اشتراك جماعة فى عمل توجهه قيادة معاونة من واحد أو أكثر ممن يستطيعون – بسبب كفايتهم – مساعدة غيرهم على العمل فى حدود الحاجة .

به القائد إنما يتحدد بما يريد أعضاء جماعته أن يؤديه لهم ومعهم . ولكنا برغم هذا نلمس فى كثير من الجماعات ، التى يشعر أعضاؤها بعجزهم وقصورهم ، مدى تجاهل هذا المبدأ الهام فى العلاقات الإنسانية وإنكاره ، على أن هذا لا يحول دون الإنسان ، الذى ابتكر كافة الوشائج التى تربطه بغيره ، من تعديل الأسلوب الذى جرى عليه عندما يحس حاجته إلى مثل هذا التعديل . . .

ومن الجلى أن العضوية فى أية جماعة ، مهما تكن سهلة ميسرة ، تتضمن مسئولية فردية نحو القيادة المشتركة للجماعة ، ومع هذا فقد دلت التجارب على أن هذه المسئولية لا يحسها إلا نفر من أعضائها أكثر من إحساس غيرهم بها . . .

ومن المشكلات السائدة بين الجماعات — على تباين أحجامها وأغراضها ونظمها — مشكلة إحاطة المشاركة التى تقوم على أساس من شعور الفرد بمسئوليته بسياج يحميها ، وهذا ما نلمسه بين الهيئات الحكومية فى فشل كثير من الناس فى ممارسة حقوقهم ، وفى حرمانهم من المشاركة فى عملية الحكم الذاتى ، كما نلمسه أيضاً فى غيرها من الجماعات بين هذا النفر من الأعضاء العاطلين الذين لا يتناسب عددهم مع عدد العاملين الذين يتولون وحدهم مسئولية تحقيق أغراض هذه الجماعات .

ومهما يكن نوع العمل الذى يتقبله القائد ، فالمهم أن يكون ملماً بديناميكا الحياة الجماعية ، دارساً للقوى المؤثرة فى سلوك من يعمل معهم ، ذلك لأن إلمامه ودراسته ، وطريقته فى الانتفاع بهما سوف تتأثر كلها بالغرض الذى يهدف اليه ، ولهذا السبب كانت طرق القيادة جد متباينة فى مختلف المهن ، لأن على القائد أن يتخير من الطرق ما يتلاءم والأهداف التى يسعى إليها .

وعلى القائد المنتخب ، فى أى موقف يعمل فيه ، مسئولية التعرف على عمل القادة الطبيعيين فى جماعته ، والعمل معهم فى خدمة الجماعة . ومهما يكن من شىء فالقائد إنما يخول سلطته من مصدرين :

(١) المركز الذى تضعه جماعته .

(٢) مهارته التى تستند الى المعرفة والكفاية . . .

عملية المعاونة كعنصر حيوى عام :

إن مهنة الخدمة الاجتماعية طريقة من تلك الطرق التى ابتكرها المجتمع بقصد مساعدة أعضائه — بطريقة أوفى — فى مقابلتهم حاجاتهم وإشباع ميولهم المشتركة ، وكل الطرق التى تهدف إلى خدمة الناس تعتمد على عملية معاونة من نوع ما لتحقيق أغراضها ، ولكن الخدمة الاجتماعية تتميز عن غيرها من المهن بفروضها العامة ومبادئها فى الانتفاع بعملية المعاونة ، وسنحاول هنا ذكر بعض هذه الفروض والمبادئ الرئيسية :

يساعد الرائد الاجتماعى الأفراد والجماعات عن طريق :

— احترامه للناس وهيئاتهم الاجتماعية ، وإيمانه بحقهم فى تولى شئون حياتهم الخاصة .

— قبوله كل فرد وكل جماعة كوحدة لها كيانها الخاص ، وتسليمه بحق كل فرد فى أن يكون مختلفاً عن غيره .

— قدرته على أن يشارك الأفراد والجماعات فى عواطفهم دون أن تستغرقه أحاسيسهم .

— قدرته على تقبل ما فى الأفراد والجماعات ، الذين يعمل معهم ، من نزعة إلى المخاصمة والعدوان ، كما يتقبل حبهم وودهم كرد فعل عادى لا جديد فيه يصدر عن الواحد منهم نحو غيره .

— قدرته على تفهم لغة السلوك ، مستغلا سلوكه الشخصى لما فيه مصلحة من يعمل معهم من الأفراد والجماعات .

— اقتناعه بأن السلوك كله غرضى ، وأن لنشاط الأفراد والجماعات دلالته عند من يشتركون فيه ، حتى ولو لم يكن لهذا النشاط من معنى فى نفس من يراقبه .

— قدرته على تقبل الأفراد والجماعات حتى ولو استوجب سلوكهم استنكاره .

— قدرته على تقبل دور الولاية والسلطان على من يحتاجون من الأفراد والجماعات إلى الشعور بالأمن الذى يستمدونه من القيود المرسومة والحدود الملزمة .

— قدرته على استخدام السلطة دون أن يتخطى العدالة .

— قدرته على أن يكون متسامحا ، مفسحاً المجال أمام الأفراد والجماعات الذين يحتاجون إلى من يؤيدهم فى تحمل نصيب أكبر من المسئوليات الفردية والجماعية .

— قدرته على إعانة الأفراد والجماعات على استجلاء ملابسات ما يصادفهم من مشكلات ، على أن يمسك عن الإشارة إلى حلولها .

— قدرته على تعضيد الأفراد والجماعات فى اتخاذ قراراتهم الخاصة وتنفيذها.

— قدرته على الانتفاع بما يعرفه عن تكوين الجماعة المعينة التى يعمل معها ليفسر لأعضائها قيود العمل التى يحتمها هذا التكوين . . .

— قدرته على تفهم وقبول هدف الهيئة التى يستمد منها سلطة منحه خدماتها للأفراد والجماعات .

— قدرته على التسليم بقيود وظائف الهيئة ، وتشجيع عملائها وأعضائها على الانتفاع بخدمات غيرها من الهيئات فى المجتمع لمقابلة الحاجات التى تقصر عنها جهود هيئته .

— قدرته على تمثيل هيئته تمثيلا له أثره فى جهود المجتمع التعاونية .

— قدرته على إدراك العلاقة بين ميول من يعمل معهم من العملاء والأعضاء المعينين وحاجاتهم ، وبين ميول المجتمع وحاجاته باعتباره وحدة قائمة بذاتها ، وأن يتحمل مسئولية المشاركة فى عمل اجتماعى يتناول الحاجات التى لم توف بعد ، باعتباره موظفاً فى الهيئة ، وعضواً فى مهنة الخدمة الاجتماعية ، ومواطناً مسئولا .

وظيفة الرائد الاجتماعى فى قيادة الجماعات :

يستغل الرائد الاجتماعى فنه فى مساعدة الناس بما يتفق وغرض الهيئة التى يعمل فيها ، فإن كان يعمل مع جماعة تحددت وظيفته المهنية بالغرض الذى من أجله وجدت الجماعة ، ذلك لأنه إنما يدعى للعمل معها أو يعين بها لمساعدتها على تحقيق الغرض الذى نظمت نفسها له . . .

ونحن إذا نظرنا إلى الأفراد ، الذين ينظمون أنفسهم جماعات أو ينتمظون فى جماعات ، لوجدنا أنهم يهدفون إلى تحقيق الأغراض الآتية :

(١) الحماية (٢) التربية (٣) الكشف أو المغامرة
(٤) العلاج (٥) التقدم (٦) التماس النصح (٧) التدبير
(٨) التنسيق (٩) التكامل (١٠) رسم الخطط

ومعظم هذه الأغراض ، إن لم تكن كلها ، قائم فى الغرض المعين لأية جماعة . . . فالجماعات الاجتماعية الصغيرة المتآلفة ، كالأسرة مثلا أو الوحدات الحكومية ، إنما تقوم « لحماية » حقوق الأفراد والمحافظة على امتيازاتهم الرئيسية عن طريق تنظيم العلاقات الاجتماعية ،وهكذا تصبح بقية الأغراض فى هذه القائمة وسائل لحماية الفرد فى علاقاته مع غيره من الأفراد ، ومع جماعته ، ومع غيرها من الجماعات .

والفرق الرياضية ، والأندية الاجتماعية ، والجماعات التى يجمع بين أفرادها ميلهم المشترك ، واللجان ، والجمعيات وغيرها من نتاج الجهود المنظمة إنما تقوم على أغراض « التربية » أو « الكشف أو المغامرة » . والجماعات الخاصة تقوم على أغراض « العلاج » كأن تساعد أعضاءها ، عن طريق الخبرة الجماعية المنظمة ، لتحقيق نمائهم الجسمى والانفعالى والعقلى ، ولتهيئة الخبرات الجماعية المنظمة لأولئك الذين عطل نماؤهم .

وبما أن المهمة العامة لكافة الأخصائيين الاجتماعيين هى فى عنايتهم

بجماعاتهم ،ومساعدتها على تحقيق أهدافها ، فإن طبيعة هذه الأهداف ، وطبيعة الصلات السائدة فى كل منها ، تحدد مهمة كل إخصائى فى كل جماعة ، بمعنى أن وظيفة الإخصائى المعينة ، وعلاقاته بالأعضاء تختلف بحسب نوع الجماعة التى يعمل معها ، فالأخصائى الذى يخدم أسرة إنما يعمل مع جماعة أفرادها هم أفراد الأسرة ، والأخصائى الذى يعمل فى مستشفى لخدمة أفراد جناح معين فيه يخدم أيضاً جماعة ، وهو إذ يدرك ذلك يستغل القوى الكامنة فيها فى خدمة الأعضاء المكونين لها . . . والأخصائى الذى يرأس جماعة من الموظفين ، ويتصل بحكم عمله بمجالس الإدارة واللجان ، يعمل بالمثل مع جماعة غرضها تحقيق هدف معين ، والأخصائى الذى يعمل فى ميدان الترويح أو التعليم التلقائى ، يساعد الجماعات لا فى تحقيق أغراضها المعينة فحسب وإنما يساعدها أيضاً فى مضاعفة النماء الاجتماعى للأفراد المكونين لها . . .

ومن كل هذا نجد أن الأخصائيين الاجتماعيين ناصحون ، وميسرون ، ومعلمون ، وقادة فى المواقف الجماعية التى هم جزء منها .

نواحى خدمة الجماعة التى تحتاج إلى قيادة :

تمارس خدمة الجماعة فى أربع نواح يمكن حصرها فيما يلى :

١ — الممارسة الأساسية لخدمة الجماعة أى العمل مع الجماعات الأولية .

٢ — الإشراف على العاملين الأساسيين بها .

٣ — إدارة المصالح والهيئات التى تعمل فى ميدان خدمة الجماعة .

٤ — التصميم الاجتماعى ، وتنظيم الهيئات المشتغلة بخدمة الجماعة ، وتنسيق جهودها .

واذا كانت الناحية الاولى تتطلب مهارة يمكن استغلالها فى كافة النواحى الأخرى ، فإنه ينبغى أن تتوافر فى الأخصائى الاجتماعى مهارة خاصة تؤهله للعمل على خدمة الجماعات الأولية والأعضاء المكونين لها . أما المشرف فلا بد

أن يكون ماهراً فى مساعدة الرواد المسئولين (المتطوعين منهم والفنيين) لتمكين الجماعات الأولية وأعضائها من تحقيق أهدافهم الاجتماعية والذاتية ، بطريقة مرضية ، فى حدود خبرتهم الجماعية . أما الإدارى فينبغى أن يكون خبيراً بالعمل مع مجالس الإدارة ، واللجان ، والموظفين ، وغير ذلك من الجماعات الإدارية المسئولة عن رسم السياسة العامة وتصميم البرنامج . والمنسق الاجتماعى — راسم الخطط — يعمل بالمثل مع الهيئات الإدارية ، واللجان ، والمجالس التى تشكل فى الغالب من ممثلين لهيئات ومنظمات اجتماعية .

ومهما يكن من شىء فإن التفرقة بين هذه المسئوليات لا يمكن أن تكون تفرقة فاصلة حاسمة . . . فهى تفرقة فى الدرجة والتوكيد ، لا فى النوع .

« دور الأخصائى الاجتماعى المشتغل بخدمة الجماعة فى القيادة »

لا يعد هذا الأخصائى عضواً فى الجماعة ، كما يعد المشتركون الآخرون أعضاء بها ، فهؤلاء أحرار فى أن يشتركوا أو لا يشتركوا فى نشاطها تبعاً لحاجاتهم وميولهم ، فى حين أن مشاركة الأخصائى إنما ينظمها إدراكه المهنى لحاجة الأفراد إلى أن يبذل لهم مساعدته أو يمسكها عنهم ، أى أن له دوراً لا كعضو فى الجماعة . . وإنما كإنسان يملك من الخدمات المهنية ما يمنحه لكل عضو على حدة ، وما يمنحه للجماعة كلها . فإن أصبح له دور فى الجماعة كأى عضو فيها ، أو أغرق فى النشاط لذاته ، ضاعت عليه فرصة تهيئة الخدمات التى ما عين إلا لتقديمها . وإنها لخطوة شاقة ، خطوة انتحاله المسئولية المهنية لأنها تتطلب منه تبدلا سيكلوجياً ، وانتقالا من وظيفة العضو الذى لا ينتسب إلى المهنة ، إلى وظيفة الفنى المشتغل بخدمة الجماعة . وهذا يتطلب منه فهماً ذاتياً ، وتحكماً فى الاندفاع الذاتى ، ليستطيع تركيز اهتمامه فى تمكين الأعضاء من حقهم فى التحصيل والتمتع بالرضاء .

ولكى يعمل فى مستوى مهنى ينبغى أن يكون على درجة من النضج

تمكنه من إيجاد متنفس لحاجاته الشخصية خارج نطاق حياته المهنية، وإذا كان هناك استمتاع مشروع فى العمل المهنى يستطيع أن ينعم به فلا يعدو ذلك وفاءه بدوره فى مساعدة الأعضاء على أن يعملوا فى الجماعة ، وفى معاونة الجماعة ، كوحدة لها كيانها ، على تحقيق أهدافها .

إن إنكار الذات فى العمل المهنى عامل هام فى الخبرة الناجحة لأية مهنة ، وهو على الأخص هدف يشق على الأخصائى الاجتماعى الوصول إليه بسبب الوضع الذى يعمل فيه عادة ، ذلك لأن نزوعه إلى الاهتمام بالبرنامج ، لما فيه مما يشبع ميوله الخاصة ، أمر طبيعى لاحتواء برامج معظم الجماعات على ألوان من النشاط فيها ترويح ، وفيها انتقال من العمل إلى اللهو .

هذا إلى أنه يتحتم أن تكون العلاقات بينه وبين أعضاء جماعته بعيدة عن التكلف ، والحق أن فى هذا التبسط ما يخفف عنه ، ولكنه إن لم يعالج معالجة مهنية ، فقد يقف حائلا دون تكوين علاقات مجدية والمحافظة عليها . ولذلك كان على الأخصائى ، إذا شاء صيانة هذه العلاقات ، أن يتبع الأصول المهنية السليمة . ولاشك أنه واجد فى التربية المهنية التى تفرضها الخبرة ما يجعله يدرك وظيفته على أنه « معاون » .

والأخصائى إذ يؤدى عمله ، إنما يؤديه فى مجال يتفاعل فيه أعضاء الجماعة التى يعمل معها ، لأنه فى أية جماعة يؤثر كل عضو فى غيره من أعضائها بطرائق متباينة تتدرج بين طرفين متناقضين من السلوك الصريح إلى العجز عن التعبير عن أى استجابة ، وما ذلك إلا لاختلاف كل موقف جماعى عن غيره من المواقف ، بسبب التباين الذى يسود الأعضاء . يضاف إلى هذا اختلاف الظروف التى تحيط بكل دورة تجتمع فيها نفس الجماعة ، فحالة الطقس ، وتوافر التسهيلات أو قصورها ، والأحداث التى تجرى كل يوم وتؤثر فى كل عضو ، كل هذه مع غيرها من العوامل تتجمع معاً فتحيط عملية التفاعل بأجواء دائمة التغير . . .

والأخصائى جد حريص على ألا يجعل من نفسه مركزاً للتفاعل فى الجماعة ، لأن هذا المركز وقف على قائد الجماعة الطبيعى أو قادتها الطبيعيين ، ولذلك كانت المقارنة الشائعة بين دور الأخصائى فى الجماعة ، ودور قائد الفرقة الموسيقية فى فرقته ، مقارنة مضللة ، إذ أن وجه الشبه بين دوريهما لا يعدو مساعدة الأعضاء فى تحقيق تناسق عام ، والأخصائى لا يقوم وحده بدور القيادة لتحقيق هذا التناسق إلا إذا عجزت الجماعة عن أن تجد من بينها من يستطيع القيام بهذا الدور ، فدوره إذن هو دور المساعد ، والمؤيد ، والمعاون . . .

ومن واجبه أن يعرف متى ينشط ومتى يهدأ ، متى يصمت ومتى يتكلم . وبطرائقه المتباينة ، ولعل أقلها الكلام : يساعد الخجول ليكون له نصيب فى الحوار الجماعى ، أو ليشترك مع غيره فى لعبه ، أو ليكتسب مهارة جديدة ، كما أنه بطرائقه هذه يحد من نزعة المعتدين إلى الاعتداء .

وليست الأهمية فيما يؤديه الأخصائى كما هى فى شعوره نحو العضو ، أو الجماعة الثانوية ، أو نحو الجماعة كلها . فهو إن كان على بينة بدقائق البرنامج ، عارفاً أعضاء جماعته ، متقبلا إياهم ، قادراً على استغلال العلاقات استغلالا مجدياً فى دائرة تفاعل الجماعة فى مواقفها المختلفة ، فما من شك فى أن « ما يعمله » و « كيف يعمله » سيساعد الجماعة كلها على تحقيق أغراض اجتماعية مبتغاة . . .

دوره فى قيادة برنامج النشاط [3] :

من الجلى أن لكل نشاط قيمته الخاصة ، وأن فى مقدور الأفراد جعلها ملائمة لخدمة أغراضهم فى إبانها ، ومن الجلى أيضاً أن العلاقات بين أفراد الجماعة لا تؤثر فى البرنامج فحسب بل ان لها فى نفوسهم قيمتها الحيوية ، وأن مستويات المجتمع ومعاييره تؤثر بدورها فى البرنامج وفى طريقة استعماله . بيد أن ما يفوق كل ذلك أهمية ، الطرق العديدة التى يؤدى بها رائد الجماعة

وظيفته فى حدود هذه المؤثرات جميعاً .

وقد يقال إن معظم الجماعات لا يقودها رواد اجتماعيون ذوو ثقافة مهنية ، وأن الرواد إنما يتولون الإشراف وإدارة البرنامج ، وأن معظم الجماعات يقودها متطوعون أو أعضاء فى الهيئة مأجورون يعملون بعض الوقت أو كله ، متباينون فى اتجاهاتهم وإعدادهم الثقافى ، وهذا صحيح فى الوقت الحاضر ، ولذا كان على الرائد الاجتماعى إعداد التوجيهات الخاصة التى يحتاج اليها أولئك القادة كى يعملوا مع جماعاتهم بطريقة تمكن أعضاءها من إدراك بعض هذه القيم ، وهذا هو المقصود من الإشراف .

. . . وعلى الرغم من تباين الطرق التى يسلكها الرواد الاجتماعيون فى عملهم ، نراهم جميعاً ينتفعون بمعرفة وفلسفة لها أسسها العامة التى تستند إليها . فما هى إذن هذه الأسس العامة ؟ إن أهمها ما يجب أن يتمتع به الرائد من معرفة ومقدرة يضعهما موضع العمل ليكون منتجاً فى نشاطه مع الجماعات ، وأن يكون ملماً بصنوف عديدة من النشاط ، عارفاً بالقيم الملازمة لها فى المشاركة الفردية والجماعية ، كما يجب أن يكون متنبهاً للشعور بالرضا الذى ينشأ عن اكتساب مهارة جديدة ، معنياً بتقديم النشاط فى أحسن صوره الممكنة لإدخال المتعة على نفوس المشتركين فيه والمشاهدين له ، كذلك ينبغى أن يكون قادراً على قيادة النشاط بطريقة تكفل تحقيق هذه القيم . . . ولما كان من المتعذر عليه إلمامه بكل لون من ألوان النشاط ، لذلك ينبغى عليه أن يعرف متى وكيف يفيد من المتخصصين فى نواحى البرنامج .

وعلى الرائد أن يكون كفئا للكشف عن الميول ، أهلا لمساعدة الجماعة على النهوض ببرنامجها ، وأن يعلم كيف يقود الحوار ، وكيف يشارك الجماعة فيه ، وكيف يكون المصدر الذى تستمد منه الحقائق الملائمة فى الأوقات المناسبة .

والرائد هو الذى يجد فى السلوك الوسيلة التى يقابل بها الفرد مشكلات حياته ، وقد يدل السلوك على حاجة الفرد للمساعدة ، ومن هنا وجب عليه

معرفة النمو الطبيعى للأفراد والإلمام بعمليات نضجهم على مدار العمر ، مع إدراكه أن بلوغ عمر زمنى معين لا يعنى دائماً بلوغ الفرد النضج العقلى والانفعالى الملائم لهذا العمر .

والرائد يدرك أثر العمليات فى حياة الجماعة ، ويؤمن بأهمية قبول الأعضاء فى الجماعة وتحديد مكانة كل فيها ، ويلمس كيف يتغير تكوين الجماعة من يوم إلى يوم بل من لحظة إلى أخرى ، كما يعرف كيف تعالج الخصومات ، وتتحدد الاتجاهات ، ويعلم الطرق التى يمكن بها تغييرها . وهو فى عمله مع الأعضاء إنما يعينهم على العمل فى مستواهم ، وخاصة بالنسبة لاتخاذ القرارات .

والرائد إذ يؤمن بأهمية العمل الاجتماعى ، يستغل قدرته لمساعدة الجماعة على أن تمارسه فى مرحلة حياتها ، وهذا يستلزم معرفة المجتمع والقوى الاجتماعية التى تؤثر فى اتجاهات الأعضاء وسلوكهم . . .

والرائد على اتصال دائم بالمجتمع الأكبر ، وباتصاله هذا يهيئ للجماعة فرصاً تضاعف من اتصالها به . ثم هو يعلم كيف يستغل موارد المجتمع فى علاج مشكلات الأفراد ، وفى جعل البرنامج ممتعاً ، مثيراً ، يتيسر تحقيقه . كذلك يستغل فهمه للقوى الاجتماعية فى المجتمع العالمى ، رابطاً بينها وبين حياة الأعضاء ، موقظاً فيهم شعورهم بمسئولياتهم كمواطنين عالميين . وهو كرائد اجتماعى يكيف دوره فى كل جماعة ، فتارة تراه المعلم الذى يساعد على كسب مهارة جديدة ، وأخرى تراه القائد الذى يبتكر البرنامج ويديره ، وثالثة تراه الموجه الذى يستجمع أوسع تجاربه ومعرفته ليستغلها فيما يناسبها من المواقف .

والرائد هو الذى يعين على خلق الجو الذى يستطيع فيه الأعضاء إجادة أعمالهم ، وهذا يتطلب عادة فرض بعض القيود بالنسبة للبرنامج والسلوك كى يضفى عليهم شعوراً بالطمأنينة والأمن . وهو إذ يساعد الأعضاء فى تدريبهم على أعمال القيادة فى كثير من نواحى حياة الجماعة والمجتمع ، يزودهم بتوجيهاته ونصائحه .

وفى جميع الأحوال يكون هو المساعد الذى يعمل على أى مستوى تتطلبه الجماعة لتحقيق أهدافها .

والرائد إذ يقوم بكل هذا إنما يؤمن بأن لكل عضو قيمته كإنسان ، وأن لهذا الإنسان حق التمتع بأكمل تكيف ممكن فى الحياة ، وأن عليه ضريبة واجبة الأداء للمجموع متى كان فى إمكانه أداؤها ، وأن على كل جماعة أن تؤدى وظيفتها نحو كل عضو فيها ، وأن فى مقدور كل جماعة أن تكون قوة فعالة فى حياة أعضائها ومستقبل المجتمع .

« وظيفة من يقود اجتماعاً [4] »

يمدنا « أوردواى تيد » « Ordway Tead » فى كتابه « فن القيادة » « The Art of leadership » بما ييسر لنا تقدير الجهود التى يبذلها من يقود اجتماعاً . فهو يعده مؤدياً عمله على أكمل وجه :

(١) متى عرض الموضوعات والمشكلات عرضاً واضحاً ، وفصلها إلى أجزاء صغيرة يسهل تناولها ،

(٢) متى ألقى أسئلة ليستخلص من إجاباتها الحقائق ،

(٣) متى أوضح المعانى وبسطها وشجع الإدلاء بمختلف وجهات النظر ،

(٤) متى فرق بين الخلافات الرئيسية والخلافات الثانوية ، وميز بين الاتجاهات المتعارضه وبين إساءة فهم الحقائق ،

(٥) متى ركز الاهتمام فى موضوعات الحوار ، وأدار الحوار بكيفية تصل به إلى حل نهائى .

إن رؤساء اللجان هم قادة الرأى فيها ، وأن رئيس اللجنة هو رائدها ، وإذا كان على هذا الرئيس مساعدة أعضائها ليتمتعوا بالشعور بالأمن فيها ، فلا بد أن يكون هو نفسه محاطاً بهذا الشعور الانفعالى الآمن . وإذا كانت اجتماعات اللجنة من هذا النوع الذى يضطرم انفعالا ، أو يسىء إلى شعور

الناس ، فما هذا إلا دليل على النقص البارز فى الرآسة . وفضلا عن هذا إذا كان رؤساء اللجان أو أعضاؤها من هذا النوع من الناس الذى يحتاج إلى من يحميه دون ما يدعو إلى هذه الحماية ، أو الذى يساس كما يساس الأطفال ، فما ذلك إلا لأنهم لم يبلغوا بعد تلك الدرجة من النضج التى يتطلبها التفكير الجماعى .

وإنه ليشترط فيمن يقود اجتماعاً أن يكون قادراً على مجابهة تجارب الحياة بأسلوب إيجابى تقدمى . . . منذ بضع سنوات نشر كاتب ساخر فى إحدى المجلات الواسعة الانتشار مقالا ذكر فيه « أن اللجنة لا تخرج عن كونها جماعة من الناس ، لا يستطيعون وحدهم أن يحققوا عملا ما ، ولهذا فهم يجتمعون معاً ليقرروا ، آخر الأمر ، أن ليس هناك ما يمكن عمله » ، وهذا دليل على أن السلبية إحدى المشكلات الخطيرة فى حياة الجماعة ، وأن السلبيين أناس لا يطاقون فى جماعة اللجنة ، كما أنه دليل على أن الرئيس السلبى إنسان لا يحتمل .

كذلك يشترط فيمن يقود اجتماعاً ، أن يكون أكثر خبرة من غيره من أعضاء الجماعة المجتمعة ، إلى الحد الذى لا يجعل منه إنساناً متطرفاً غاية التطرف فى تباينه عنهم ، فإذا تولى القيادة سار بخطى يستطيعها الأعضاء فيألفونها ويرتاحون إليها لأنها تحفظ عليهم حقهم فى السيادة الذاتية ، وما هذا بالأمر الهين لأن التوازن الدقيق بين « تسيير اللجنة » و « ترك اللجنة تسير نفسها » من الأمور الصعبة التحقيق ، وليس فى قولك « والآن ، هذه لجنتكم فماذا تريدون أن تعملوه ؟ » ما يعين الجماعة ويمكنها من العمل إذ الواجب التوكيد على « نا » و « لنا » ، لا على « لكم » و « لى » .

كما يشترط أيضاً فيمن يقود اجتماعاً أن يكون بعيد النظر وأن يكون له رأى لأن عملية التفكير الجماعى المنظم ليست بالعملية الهينة ، إذ يعترض طريقها كثير من العوائق والسدود .

ومن المشاهد فى كثير من الحالات أن اجتماعات أعضاء اللجان تتم

على غير انتظام أو استقرار ، وقد يكون فقدان استقرارها واستمرارها العامل الرئيسى المسئول عن تلك الخبرة التى نلمسها فى أعضائها ، والرئيس الذى يمكنه أن يبنى المستقبل على أساس الأهداف والمقدمات ، يهيئ لجماعته استقراراً مكيناً وتنظيماً .

« المبادئ الرئيسية للقيادة الإدارية فى الجماعات "4" »

وقفنا فى تقرير عن ميدان التعليم على تعريف للقيادة يناسب المواقف الإدارية وهذا نصه :

« القيادة صفة فى الإنسان ، تمكنه من التأثير فى نوايا غيره وتصرفاته الإدارية . . . وأفضل قيادة هى تلك التى تنبت من هذا الطابع السمح فى العطاء ، الذى يشجع المعاونة من كل فرد ، ويتيح الفرص لهذه المعاونة ، ويساعد على أن تصاغ القرارات من حصيلة تفكير الجماعة المتأثرة . . . ومتى صيغت القرارات على أساس تفاعل أفراد الجماعة تفاعلا يتسم بالفطنة والذكاء ، أصبح على القادة مسئولية إخراجها إلى حيز العمل ، وإعادة تفسيرها ، وتوفير النظام الإدارى المناسب لها . »

إن الأفراد الذين يتولون مسئوليات إدارية مرغمون على أن يقوموا بدور رئيسى فى حياة الهيئة الاجتماعية . . . ومن دقائق مسئوليات القائد الإدارى أن يسعى دائماً إلى :

١ — حث الجماعة ، وتشجيع الابتكار ، والانتفاع بكل ما تملكه الجماعة من موارد .

٢ — إفساح سبل الاتصال بين الجماعات ليتيسر لها تبادل الآراء بكيفية مستمرة مكتملة .

٣ — التوفيق بين الرغبات المتباينة التى تبديها مختلف الجماعات التى تتكون منها الهيئة .

٤ – إشعار الجماعات بما عليها من مسئوليات ، وترسيع دائرة مسئوليتها فيما هى أهل له .

٥ – تنظيم الخبرات السابقة للجماعة على أساس مكين كى يتحقق لها فى مستقبلها استكمال النماء الذى درجت عليه .

٦ – تحديد أغراض البرنامج كى يتحقق التوفيق بين الأهداف القريبة والأهداف البعيدة ، ولتكون الأهداف جميعاً متساندة متكاملة .

٧ – فتح مسالك جديدة ، وإتاحة فرص مستحدثة لنماء الأفراد والجماعات فى دائرة النظام العام .

. . . . وإليك بعض المبادئ الرئيسية التى يصح أن تكون عوناً للقائد الإدارى فى عمله مع الجماعات التى تتكون منها الهيئة :

أول هذه المبادئ : واجبنا – إذا كان علينا أن نعمل مع جماعة – فى أن نعلم شيئاً عن تكوينها ونشأتها ، ونعنى بهذا معرفة عدد الأفراد المكونين لها ، وفهمنا لهم ، وإدراكنا ما تعنيه الجماعة لهم كأفراد. ونعنى أيضاً الرغبة فى مساعدتهم ليشعروا بأنهم عناصر لها خطرها فى تكوين الجماعة .

وثانيها : واجبنا – إذا شئنا أن نكون عوناً للجماعة – فى مساعدة أعضائها على تحديد أغراضهم وإدراكها . . .

وثالثها : العمل على تحقيق التكامل بين هذه الجماعات العديدة كى تعمل فى تعاون متسق ، فتسند كل جماعة غيرها من الجماعات ، وتدعمها ، وتقويها ، مستهدفين جميعاً الاحتفاظ بوحدة الهيئة التى يكونونها .

ورابعها : تحقيق التوازن الذاتى بين هذه الجماعات ، مقدرين كقادة ما نبذله من وقت وتفكير فى سبيل إشعارها جميعاً بأنها سواء فى العمل .

وخامسها : ضرورة تقديم مساعدتنا لحل مشكلات التنظيم الجماعى كى يتسع نطاق المشاركة ، وتوزع المسئوليات ، فلا تركز فى أيد قليلة .

وسادسها : واجبنا التعليمى فى مساعدة قادة الجماعات على تنظيم اجتماعاتها ،

وإدارتها بالكيفية التى ترضى الأعضاء جميعاً .

وسابعها : واجبنا فى مساعدة هذه الجماعات على ان تزن أعمالها ، وتقدر مالها وما عليها ، مراعية فى ذلك التبعات الملقاة عليها والأغراض الدائمة للهيئة .

« أثر خدمة الجماعة فى تنظيم القيادة للأفراد والجماعات [٢] »

قد تختلف حاجات بعض الأعضاء الذاتية عن الحاجات المشتركة للجماعة كوحدة قائمة بذاتها ، والرائد الاجتماعى يجد فى هذا الاختلاف معضلة تواجهه فى عمله ، ذلك لأن أساس مسئوليته ، والجماعة مجتمعة ، هو مساعدة الجماعة ككل فى تحقيق أغراضها . . .

إن أعضاء الجماعة ، عندما ينفض اجتماعهم ، يحتاجون إلى أن يشعر كل واحد منهم — باعتباره جزءا من الجماعة — بأنه قد استفاد شيئاً ، وأنهم مجتمعين قد حصلوا أيضاً شيئاً ، وقيمة هذا الشعور تتوقف على الوسائل ، أو بمعنى آخر على قيمة العلاقة بين كافة من تستوعبهم الجماعة فى العملية الاجتماعية التى تمت إبان الوقت الذى اجتمعوا فيه .

وفى الاجتماع الواحد تجد الخصومات الشخصية الوسيلة التى تعبر عنها ، وقد يسلك الأعضاء جميعاً سلوكاً واحداً ، يعبرون به عن عدائهم المشترك نحو رائدهم ، أو نحو الهيئة التى تضمهم ، أو نحو عامل يستشعرون منه حيفاً ، سواء كان هذا العامل قائماً فى ناديهم أو فى مكان آخر ، كالمدرسة ، أو مكان العمل ، أو المستشفى أو أى ناحية أخرى فى مجتمعهم . وقد تسوى الخصومات (وليس ضرورياً زوالها) ، وقد تتخذ قرارات معينة ، ولكن ينبغى ألا يفهم من ذلك أن كل عضو قد تبين طريقه ، فمن الأعضاء من لا يرتاح إلى القرارات الجماعية ويرضى بها ، أو يعتزم فى قرارة نفسه أن ينقضها فى اجتماع آخر . ولكنهم ، وبوجه عام ، يشعرون جميعاً بأن لناديهم قيمته ، وأنه ينتهى إلى تحقيق أشياء . وهذا الشعور أساسى فى حياة جماعة تريد أن تكون منظمة ، ولذا كان على

رائد الجماعة أن يؤثر فى علاقات الأعضاء الشخصية بطريقة تحقق لهم هذا الشعور ، ولن يستطيع ذلك إن قصر اهتمامه على إجابة الحاجات الشخصية لكل عضو ، بل ينبغى عليه أيضاً إجابة حاجات الجماعة كلها كوحدة قائمة بذاتها . . .

والمجتمع ، كما فى القول المأثور ، ليس أقوى من أضعف حلقاته . فالأفراد الذين يعانون الكثير من خصوماتهم الذاتية ، وإلى الحد الذى يحول بينهم وبين إمكان مشاركتهم مشاركة فعالة فى الجماعات ، هم الحلقات الضعيفة فى المجتمع — وهم عادة ينتمون إلى جماعات ، التفاعل فيها من هذا النوع الذى يلهب الخصومة ، فلا تعمل الجماعة أكثر من مضاعفة المشكلات ، وهم لهذا يحتاجون إلى خبرة جماعية منتجة ، إذ لن يصلح حالهم ولا حال جماعاتهم ما لم يكن فى متناولهم ما يُسهمون به مساهمة جدية . ونظراً لأن فقدان العضوية فى أية جماعة ليس من الأمور السهلة الميسرة دائماً ، لهذا كانت مشكلة الأعضاء الذين لا ينفعون الجماعة ولا ينتفعون بها من المشكلات المزمنة فى الهيئات الاجتماعية التى تقوم على خدمة الجماعة فى ميادين الترويح والتعليم التلقائى .

وكثير من الجماعات فى هذه الهيئات جماعات طبيعية ، وفيها أيضاً جماعات مشكلة من أفراد يتفقون فى ميولهم ، وكلها تخضع إلى حد كبير لنظام الاختيار الطبيعى ، بمعنى أن أعضاءها قد اشتركوا فيها بدافع من رغبتهم الخاصة ، وأن العضوية فيها أصبحت مكفولة إلى حدما للراغبين فيها ، وأن للجماعات قدراً كبيراً من السلطة الذاتية فى تقرير شروط عضويتها .

وقد يكون العضو الذى لا ينتفع بخبرة الجماعة هو العضو الذى يقابل من زملائه بترحيب كبير ، ذلك لأنهم يجدون فيه المهرج ، الذى يشيع بينهم جواً من الفكاهة والسرور ، أو يجدون فيه الإنسان الذى لا يرى غضاضة فى تحمله خطايا غيره ، أو صاحب الأفكار الابتكارية ، أو الذى لا يأنف من القيام بعمل يشمئز منه غيره ، أو لأن فيه شيئاً معيناً لا تستطيع تحديده .

وإذن فبعض الأفراد الذين لا ينتفعون بخبرة الجماعة قد يُسهمون مساهمة حقة لها أثرها فى نماء الجماعة كلها ، ولكن ينبغى ألا يكون تقدم الجماعة كوحدة قائمة بذاتها على حساب استغلال أى عضو فيها .

وقد يعجز الرائد عن مساعدة من ينسحبون من الجماعات بسبب ما يحيق بهم من ضرر مبعثه ذلك التفاعل الذى يسودها ويضر بهم كأفراد أو يضر بالجماعة كلها ، وفى هذه الحالة ينبغى عليه أن يستغل كل فرصة تمكنه من التأثير فى هذا النوع من التفاعل بحيث يدفع عنهم ذلك الضر بكل ما يملكه من جهد . . .

ولما كانت عملية وضع القرارات لب طريقة خدمة الجماعة ، فمن الضرورى أن يكون تكوين الجماعة من هذا النوع الذى يمنح أعضاءها إمتياز تدبير شئون جماعتهم الخاصة ومسئولية إدارتها ، إذ لا ينتظر من مجموعة من الأفراد أن يتمتعوا بخصائص الجماعة الاجتماعية ما لم يكن لهم حق وضع القرارات والقدرة على إخراجها بما يتفق وحياتهم الجماعية الخاصة . . . وليس كل الأفراد مزودين بالكفاية الجسمية ، أو العقلية ، أو الانفعالية ، التى تمكنهم من المشاركة العقلية فى عملية وضع القرارات ، وهؤلاء إما ضائعون فى الجماعة ، أو محرومون من الاستمتاع ببرنامج الهيئة . . .

وبعض الهيئات تهيئ لمثل هؤلاء جماعات خاصة . . . وفى مثل هذه الجماعات يُسهم الرائد الاجتماعى بنشاط كبير فى تصميم البرنامج ، أو على الأصح ، يقوم هو بالتصميم كله حتى يصبح الأعضاء أقل عدواناً أو أكثر تعبيراً عن ميولهم وحاجاتهم الفردية والجمعية ، وهذا ما يتبع بوجه خاص مع الجماعات التى ترعاها المستشفيات والعيادات والمؤسسات .

ولما كان هدف الرائد مساعدة أعضاء الجماعة فى تنمية قدرتهم على إدارة حياتهم الجماعية الخاصة ، ولما كانت الجماعات تختلف فى قدرتها على العمل فى هذا المستوى ، إما لأن أعضاءها ما زالوا يدرجون فى مرحلة من مراحل النمو ،

أو لاضطراب يشوب حالتهم الانفعالية ، أو لقصور فى معرفتهم الاجتماعية وخبرتهم ، لذلك اختلفت درجة نشاطه إلى حد كبير ، فهو الضابط المسيطر على الجماعات التى يعجز أعضاؤها عن المكافحة فى سبيل مطالب الحياة الجماعية ، وعلى النقيض من ذلك نجده المراقب المعين حيث يكون الأعضاء متحمسين ، وأهلا للمشاركة فى الحياة الجماعية ، راضين بمسئولياتها مستمتعين بما تضفيه عليهم من رضاء .

لقد تحرينا أن نظهر على اللوحة البيانية التالية درجة نشاط الرائد الاجتماعى فى عملية وضع القرارات ، وقبول المسئوليات ، بالنسبة إلى مقدرة الجماعة فى تدبير شئون حياتها . ونحن وإن كنا قد أشرنا إلى درجة النشاط المتوقعة من الرائد بما يتفق وما بلغه الاعضاء من نضج اجتماعى ، إلا أنه ينبغى ألا يغيب عن الأذهان أن ثبات هذه الدرجة نادر الوقوع ، مما يحمل الرائد على القيام بأدوار متعددة فى دور الاجتماع الواحد مع بعض الجماعات ، وقد يحتاج مع غيرها إلى التزام دور واحد فترة ممتدة من الزمن ، وفى اللوحة بعض ما يشير إلى حاجته لمداومة تغيير درجة نشاطه حسب تغير حاجات الأعضاء . . .

« القيادة المباشرة والقيادة غير المباشرة [5] »

تتطلب القيادة المباشرة وقوف القائد من الجماعة موقف القائد المعترف به ، فعلاقته بأعضائها علاقة « الوجه للوجه » ، ومكانته واضحة يعرفها الكل ، أما هو فقد ارتضى تلك المكانة التقليدية مع علمه بكل ما فيها من أبهة وجلال ، وبكل ما تضفيه عليه من تقدير للنجاح ، ومع علمه أيضاً بكل ما قد يصيبه منها من تعيير ، وتنديد بالفشل . ومهما تكن قيادته أوتوقراطية أو ديموقراطية ، حكيمة أو حمقاء ، بارعة أو عقيمة فإن مسئوليته مسئولية مقررة معترف بها من الجميع .

أما القيادة غير المباشرة فهى بعيدة عن تلك المسئولية المعترف بها ، وهى

درجة نشاط الرائد الاجتماعى	حالة النضج الاجتماعى عند الأعضاء ، موقفهم إزاء المسئوليات ورضاؤهم بالحياة الجماعية					
	بعيد عن الواقع	منزو أو شديد المعاداة	عديم الاكتراث	ميال ولكن تنقصه المعرفة والخبرة بالحياة الجماعية	ميال ولديه المعرفة والخبرة بالحياة الجماعية	متحمس وأهل للمشاركة
مسيطر قائد (نشيط جداً) منشط ومحرض (نشيط) ناصح ومعلم (أقل نشاطاً) مراقب مشترك (يبدى رأيه أحياناً) مراقب معبس (ينشط حين يسأل)	*					

فى عملها إنما تعمل عن طريق غيرها هادئة متوارية ، على أن مهارتها تبدو واضحة فى اختيارها القادة المباشرين ، وهى لا تنال فضلا أو تستحق لوماً ، ولا هى ارتضت مكانة تقليدية بين من تعمل معهم .

والقيادة غير المباشرة تتمتع بالنظرة الواسعة ، والغرض الرحب ، كما أنها أكثر من غيرها دواماً ، وهى — دون حاجة منها إلى تلك السلطة والمكانة اللتين تلازمان المركز التقليدى — تستطيع أن تلهم أولئك القادة المباشرين الذين يعملون فى الجماعات التى تتصل اتصالا مباشراً بعملائها ، وتقدم خدماتها فى ميدان أو أكثر من ميادين الخدمة الاجتماعية ، وتستطيع أن توجههم وتمدهم بالحيوية والنشاط ، كما تستطيع غالباً أن تعينهم على تنسيق الجهود .

إن البرامج الاجتماعية تتطلب لتحقيقها كلتا القيادتين ، المباشرة وغير المباشرة . وحيث يرجى من الجماعات المتباينة عملا متسقاً ، يصبح التعاون بين القادة المباشرين أو بين الجماعات أمراً حيوياً . . .

وكثيراً ما نتحدث عن الأخصائى الاجتماعى المحترف باعتباره قائداً ، ونسأل عن المركز الذى يشغله هل هو مركز القيادة المباشرة أم مركز القيادة غير المباشرة . أعتقد أننا جميعاً نعترف بأن عمله يتطلب منه اتجاهاً نحو القيادة غير المباشرة ، ذلك لأن القائد الحق هو القائد الذى يأمل أن يكون له هذا الاتجاه ، كى ينظم عمله المعين ، وينميه ، حتى إذا ترك عمله — لسبب من الأسباب — تركه فى أيد أمينة عليه ، شاركته فيه ، واكتسبت شعوراً بالمسئولية يحملها على الاستمرار فيه وحدها من دونه ، بنفس الكفاية على وجه التقريب ، وهذا ولا شك مثل أعلى قلما يحققه الواقع . ذلك لأن علينا أن نتذكر أن ليس هناك من إنسان استطاع أن ينظم عملا تنظيما يغنى عن الالتجاء إلى من يديره ويتولاه . ومن ناحية أخرى نجد من المفيد أن نضع أمام أعيننا هذا الهدف ، مقابلين بينه وبين نقيضه المتطرف ، حيث يضيف القائد المنفذ إلى اختصاصه — وقد عجز عن تقدير قيمة عمله فى القيادة غير المباشرة — العديد من المسئوليات

التى ينبغى أن يتولاها غيره . إن هذا القائد حقيق بأن تشل جهوده دفعة واحدة إذا ما ترك عمله .

هذا إلى أن هناك أسباباً كثيرة أخرى تؤيد قيام الأخصائى الاجتماعى بدور القيادة غير المباشرة ، فالعمل فى أى برنامج اجتماعى يعتمد — أولا وقبل كل شىء — على إدراك الجماعة أو المجتمع الحاجة إلى هذا البرنامج ، ولكى يكون القائد ناجحاً يجب أن يجمع حوله أتباعاً ، ومن واجب الأتباع إدراك الهدف الذى يقادون إليه ، ولهذا كان من واجب القائد المنفذ أن ينمى الوعى الجماعى ، وأن يخلق الرغبة فى العمل قبل أن يتوقع عملا منتجاً ، فإذا ما أثيرت الرغبة فى العمل ، استغل الفرصة التى يهيئها الموقف للكشف عن قائد من بين الجماعة بدلا من أن يتقبل لنفسه القيادة المباشرة ، وبهذه الطريقة يظهر قائد جديد ، ويتم العمل الجماعى على الوضع الذى تخيروه وابتكروه ، ومن ثم يجد القائد المنفذ نفسه حراً طليقاً ، يستطيع أن يكرر العملية فى ناحية أخرى مختلفة أو متصلة .

أما إن ادعى لنفسه قيادة مباشرة فى هذه المرحلة ، فقد استنفد وقته فى ناحية واحدة خاصة من بين ما عليه من مهام متعددة النواحى . وادعاؤه هذه القيادة يضيف إليه الكثير من التبعات ، فلا يلبث أن يجد نفسه وقد أرهقته المسئوليات والتبعات ، وأحيط بزملاء متواكلين خاملين . هذا إلى أن فى كل مشروع عناصر الفشل والنجاح ، والنجاح فى هذا العمل المعين يجلب معه الزهو الذى يستميل بدوره فرصاً أخرى تأتى معها بالخطر الذى لا يتبينه بسبب إغراقه فى إشباع نزعته إلى امتلاك السلطة ، وهنا يركن إلى البت السريع فى الأمور ، ويتناسى الحاجة إلى استخدام المهارة فى تحقيق عمل تعاونى .

أما تلك العملية البطيئة المتئدة فى تنمية الشعور الجماعى ، والرغبة فى العمل ، ثم فى تنفيذه ، فإنها عملية شاقة مجهدة ، ولكن القائد لا يلبث بعدها أن يجد جماعته وقد اتخذت سبيلها دون حاجة منها إليه .

وللفشل أيضاً مخاطره ، فأن تفشل فى مشروع معين معناه انعكاس هذا الفشل عليك كمنفذ ادعى لنفسه قيادة مباشرة ، واحتفظ بالمسئولية ، وربما كانت أسباب الفشل خارجة تماماً عن إرادتك ولكن اللوم ينصب عليك كقائد .

وإذا نحن التمسنا للفشل عذراً مرة أو مرتين فإن تواليه يقضى كلية على كفاءة الأخصائى فى عمله .

ومما يجب إدراكه أيضاً أن القادة المباشرين فى أية جماعة ، أبداً هدف موات لتهجم غيرهم من الطامحين فى القيادة . . . إن الجماعة أو الحشد سرعان ما تهلل للقائد ، وسرعان أيضاً ما تتحول بحبها عنه لتتبع القائد الجديد . ومن المحتمل ألا تتعرض نفسية الحشد إلى التغير السريع فى ميدان الخدمة الاجتماعية كما هو الشأن مثلا فى ميدان السياسة ، ومع هذا فمن واجبنا أن ندرك دائماً أن المبادئ السيكلوجية التى تفعل فعلها فى كلا الميدانين واحدة فى معظمها . . .

وليس القصد من كل ذلك ألا نفترض أصلا مثل هذه القيادة المباشرة ، وإنما حسبنا أن نلجأ إليها ونحن واثقون من تقديرنا لما تحققه من كسب مباشر يقابل الخسارة التى تترتب على عدم دوامها واستمرار نفعها .

مراجع الفصل الرابع

1. Tead, Ordway, "The Art of Leadership", Mapple Press Co., York, Pa., 1935, Pp. "Selections from the whole book."
2. Wilson G. & Ryland G., "Social Group Work Practice", Houghton Mifflin, Boston, 1949, Pp. 3-7, 22-30, 63-67.
3. Ryland, G., "The Place, Use and Direction of Program Activities in Social Group Work", in: "Towards Professional Standards", American Assoc. of Group Workers, N.Y., 1947, Pp. 66-68.
4. Trecker, H.B., "Group Process in Administration", The Woman's Press, N.Y., 1950, Pp. 219-220, 20-23.
5. King, Clarence, "Organizing for Community Action", Harper & Bros., N.Y., 1948, Pp. 9-13.

الفصل الخامس

« من مسئوليات الرائد الاجتماعى حيال الأفراد فى جماعاتهم »

- فهم الفرد والعمل معه .
- بعض المواقف التى يعمل فيها الرائد مع الفرد فى الجماعة .
- العمل مع الافراد لإظهار قدرتهم فى القيادة .
- العمل مع الفرد الذى يعانى صعوبة فى توافقه .
- بعض وظائف الرائد الخاصة :

  الاجتماع بالجماعات .

  التشاور مع الأعضاء .

  حب الأعضاء والحد من حريتهم .
- تنمية المشاركة الجماعية التى تقوم على الشعور بالمسئولية .

الفصل الخامس

« من مسئوليات الرائد الإجتماعى حيال الأفراد فى جماعاتهم »

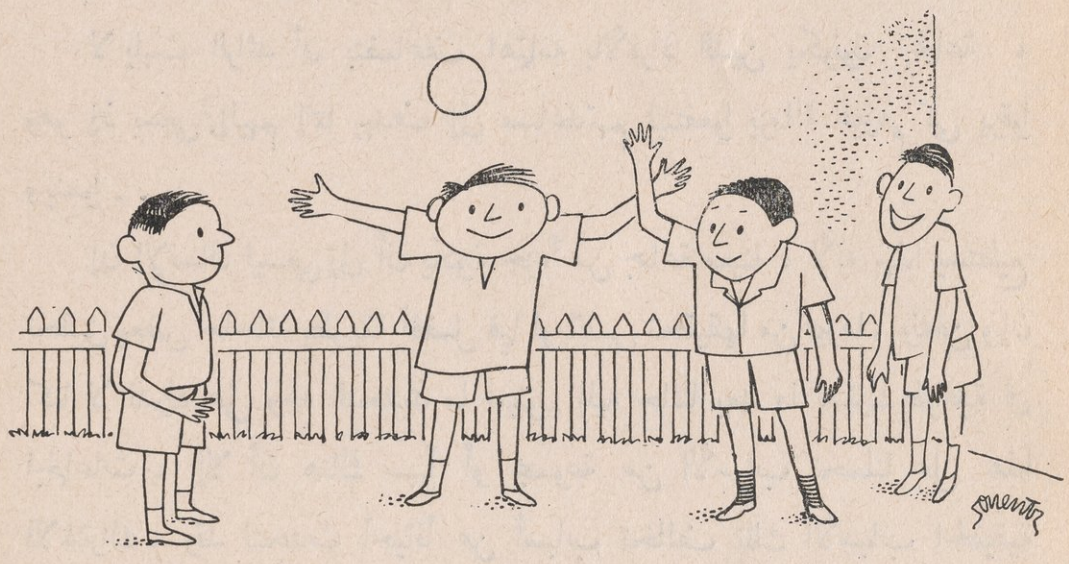
فهم الفرد والعمل معه (١) :

لا يلبث الرائد أن يتضاعف اهتمامه بالأفراد الذين يكونون الجماعة ، وهو إذ يسعى إليهم إنما يهدف إلى مساعدتهم لينتفعوا بزمالة غيرهم كى يرقوا وينموا . . .

إن الإنسان ليسعى إلى أن يكون جزءاً من جماعة معينة ، لأنه بهذا يستطيع تحقيق بعض حاجاته بطريقة أفضل فيما لو التمس تحقيقها من غيرها ، ونحن وإن كنا لا ندرك على وجه التحديد ما سيئول إليه حالنا بعد ما نشترك طواعية فى الجماعات ، إلا أن هناك سبباً أو مجموعة من الأسباب تحملنا على هذا الاشتراك ، وقد نتحدث أحياناً عن أسباب تخالف تلك الأسباب الحقيقية التى نجهلها كلية ، أو لا نستطيع التحدث إلى الغير بها ، والرائد يعلم — بسبب تلك الطبيعة الغرضية فى السلوك الإنسانى — أن لكل فرد فى الجماعة حاجة إلى شىء يفترض حصوله عليه من مشاركته مع الجماعة . . . ولهذا يحاول الوقوف على ما يسعى إليه الفرد ، ويعمل على مساعدته فى تحقيق مطالبه ، عن طريق الجماعة وبالوسائل المشروعة .

ونحن إذ نناقش السؤال : « ماذا نرجوه كأفراد من خبراتنا الجماعية ؟ . » نكتشف ، أولا وقبل كل شىء ، أن فينا إحساساً سيكلوجياً يحملنا على الانتماء إلى غيرنا ، وأننا نريد أن يكون لنا أكثر من هذه العضوية الرمزية التى نتمثل

بها، ونصر على ذلك إذا شئنا أن يطول بنا المقام فى الجماعة . ولكن لكى ننتمى إلى الجماعة ينبغى أولا أن تتقبلنا فى صفوفها ، ويتحتم علينا أن نتقبل غيرنا فيها . ونحن لا نصبح جزءاً حقيقياً منها إلا إذا ميزنا أنفسنا بها، وإلا إذا كان لنا دور إيجابى فيها . فالجماعات لا تهب لأعضائها مراكزهم الاجتماعية أو تحبسها عنهم إلا على أساس الدور الذى يتخذه العضو لنفسه ويؤديه ، وما الفروق فى مراكز العضو إلا نتيجة لتلك القيم التى تلصقها الجماعة بدور معين فى وقت معين .



وفى بدء تكوين العلاقة بين الجماعة والفرد ، فى هيئة تقوم على خدمة الجماعة ، يتخذ الفرد طريقه إلى الموقف الجماعى . . بأن يشعر نفسه بأنه مقبول قبولا تاماً من رائدها ، ذلك لأن الرواد الاجتماعيين الذين ارتضتهم الجماعة يصبحون المعبر أو الطريق الذى يمكن للعضو الجديد أن يمر عليه ليستوفى قبوله من أعضائها . وعلى النقيض من ذلك ، يتعذر على الرواد الاجتماعيين ، الذين لم يتمكنوا بعد من تحقيق قبولهم فى الجماعة ، مساعدة عضو جديد على الانضمام إليها .

وكلما صادف الفرد استجابة حارة من الرائد، ومن غيره فى الجماعة ،

تضاعفت ثقته بنفسه ، وقد يمضى بعدئذ فى فحص قدراته ومواهبه فحصاً هيناً بأن ينتحل لنفسه مسئولية محدودة مؤقتة فى بعض نواحى النشاط ويحاول تأديتها ، كما أن الجماعة تضعه لفترة من الوقت موضع الاختبار ، ويكتشف الفرد بدوره ما يجب عليل أداؤه لينال منها قبولا ومركزاً . وما عملية التوافق الاجتماعى إلا عملية متصلة ذات جانبين : الجانب الذى يشعر فيه الفرد نحو الجماعة ، والجانب الذى تشعر فيه الجماعة نحو الفرد . وهذان الجانبان مادة أساسية للرائد اليقظ الذى يتحتم عليه أن يدرك ما فى نضال الفرد — ليكون جزءاً من الجماعة — من فيض لا ينتهى من الانفعالات .

وعلى هذا فإن العملية التى يصبح بها الفرد جزءاً من الجماعة ، عملية تدرجية بالنسبة له. وهى أيضاً نسبية ، فبعض الأشخاص يريدون أن ينفذوا إلى الجماعة وحسبهم هذا ، ولغيرهم حاجات لا يمكن أن تتحقق إلا بالاتصال الوثيق جداً ، كما أن عامل التفوق هام أيضاً ما دام انتماء البعض يتم بشكل سريع جداً عن انتماء غيرهم . والتردد فى القبول الجماعى أمر ملحوظ ، لأنه يندر أن تسير ، خطوات التوافق الفردى قدماً ، فهى أقرب إلى التقدم ، ثم التراجع ، ثم التقدم وهكذا .

وعندما يصير الفرد جزءاً من الجماعة يمكننا أن نلاحظ خصائص معينة تميز سلوكه . فقد يبدأ التحدث بنفس اللغة أو اللهجة التى يتحدث بها الأعضاء ، ويتقبل كل غايات الجماعة أو بعضها ، وينزع إلى أن يتخذ هذه الغايات لنفسه . ثم هو يتعرف حدود الحياة الجماعية وقيودها التى تفرضها دائماً على الناس ويرضى بها ، ويسعى إلى أن يتقبله بعض أعضاء معينين ، وقد يصبح جزءاً من جماعة ثانوية . ثم هو يعلن ثقته بالجماعة وإيمانه بالآراء التى يعبر عنها أعضاؤها ، وقد يقف موقف المدافع عن الجماعة عندما يحس أن هناك ما يهددها . وعندما يدعى لنفسه مسئولية الانابة عنها ، ويتاح له استغلال مواهبه ومهاراته ، يبدأ يحس بأن مشاركته ذات معنى . وما أسعده حين يرى جماعته معنية به ،

محبة له ، مقدرة جهوده مهما ضؤلت هذه الجهود .

وفى هذه العملية يدرك الفرد أنه لكى يكون جزءاً من الجماعة ، عليه أن يتخلى عن بعض أنانيته ، وأن يضحى بتحزبه وتعصبه ، وينسى أوهامه التى لا أساس لها . كما يجب عليه أن يضبط سلوكه أكثر من ذى قبل ، وأن يتعمد محاسبة نفسه فى حزم ، وخاصة عندما تضعه الجماعة أمام اختبار معين توطئة لضمه اليها . . . وكلما اتسعت شقة الخلاف بين العضو والجماعة ، عزّ التوافق .

وإليك بعض الأمور الدفينة ، التى قلما يعبر عنها ، والتى تتحراها الجماعة فى أولئك الذين يلتمسون قبولهم فيها : أيصلح للجماعة ؟ ماذا سيقدمه لنا ؟ هل سيكون له نصيب فى المسئولية ؟ ما هى مهاراته ؟ هل هو أرفع منا منزلة وبذا يكون فيه ما يثقل علينا ؟ أو هل هو دوننا منزلة فيعوق تقدمنا ؟ من يعرفهم ، وماذا يعرفونه عنه ؟ هل سترفع سمعته ، أو تخفض ، من مكانتنا فى الهيئة أو المجتمع ؟

إن الوصول الى إجابات عن هذه الأسئلة يتم بطريقة غير مباشرة ، إذ يمر العضو الجديد على سلسلة من الاختبارات التمهيدية التى ترمى إلى تصويره على ضوء عادات الجماعة وتقاليدها ومواثيقها ، وإن الطريقة التى يعان بها على إدراك ما يدور حوله ستقرر جزئياً ، وعلى الأقل ، السرعة التى يصير بها جزءاً من الجماعة . . .

بعض المواقف التى يعمل فيها الرائد مع الفرد فى الجماعة :

١ — يعمل الرائد مع الفرد عندما يعرفه بمختلف الجماعات التى يمكن له الانتماء إليها ، ويساعده فى أن يختار من بين مختلف الإمكانيات الجماعية .

٢ — ويعمل مع الفرد عندما يساعده ليصبح جزءاً من جماعة ، بقبوله فيها ، وتقديمه لغيره من أعضائها .

٣ – ويتم العمل الفردى عند ما يعمل الرائد مع من تولوا مسئولية القيادة فى الجماعة ، وتكون معاونته فى رسم الخطط وتحديد المسئولية وتقرير مستويات العمل ، وفى تقويم الطريقة التى انجزوا بها أعمالهم .

٤ – ويعمل الرائد مع الأفراد الذين يلاقون صعوبة فى مباشرة المسئوليات التى أخذوها على عاتقهم . والرائد بمساعدته الفرد ليدرك السبب فى فشله فى انجاز ما عليه من مهام ، وبمساعدته الجماعة فى فهم ما يدور حولها ، يستطيع غالباً ان يستبدل بالخبرات السلبية كسبا إيجابيا للفرد والجماعة . وأحياناً يرى من واجبه التخفيف عن كاهل الفرد وإعادة توزيع المسئوليات .

٥ – يلجأ للرائد لمساعدة من يلاقون صعوبة كبيرة فى توافقهم إما بسبب سلوك عدائى حاد يقلقهم ، أو بسبب ميلهم المفرط إلى الانزواء . وغالباً ما يكون لدى أمثال هؤلاء شعور عدائى قوى نحو سلطة الهيئة أو الكبار ، ومن واجبهم التخلص من شعورهم هذا وهم فى الجماعة ، ولكنهم يحتاجون إلى من يعينهم عليه .

٦ – يعمل الرائد مع الأفراد بتشجيعه من يتمتعون بكفايات ممتازة لينموا مهارتهم فى القيادة ، ويتولوا – على التعاقب – مسئوليات أكبر .

٧ – قد يساعد الرائد الأفراد على الانسحاب من الجماعات التى لا تتفق وحاجاتهم ، والتى لا يستطيعون تركها بسبب شعورهم القوى بالاثم الذى يلازم « انسحابهم » أو « فشلهم » .

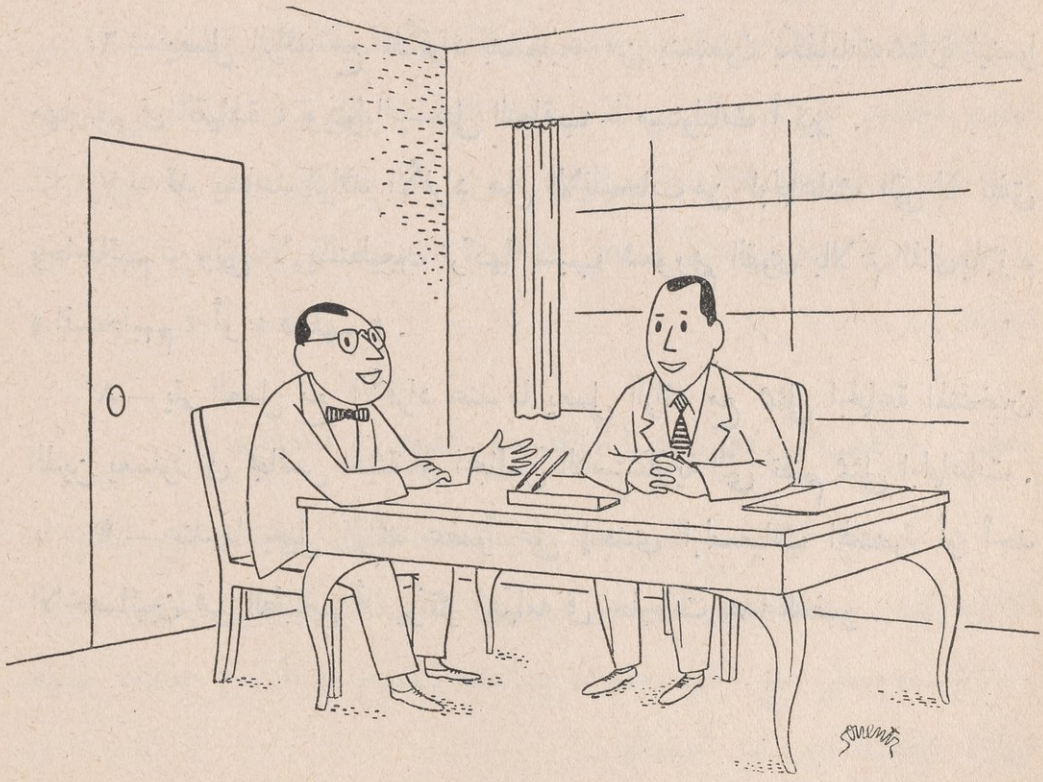
٨ – يتم العمل مع الأفراد عند ما يعمل الرائد مع ممثلى الجماعة المنتخبين الذين يعملون فى مجالس الهيئة أو المجالس الاستشارية التى تضم ممثلى الجماعات .

٩ – عند ما يحيل الرائد عضواً على إحدى الجمعيات المختصة أو أحد الاخصائيين فمن الطبيعى أن يركز اهتمامه فى حاجات هذا العضو .

العمل مع الأفراد لإظهار قدرتهم فى القيادة :

يدرك كل رائد اجتماعى أن أعضاء الجماعة يختلفون فى قدراتهم ومواهبهم ، وأن بعضهم أقدر من غيره على العمل فى مجال القيادة ، لذلك يجد من الضرورى له أن يعنى عناية خاصة بوضع أولئك الذين يظهرون ما يدل على إمكانهم تحمل مسئوليات القيادة فى المراكز التى تؤهلهم لتحملها .

وإذا كان على الجماعة أن تباشر برنامجها الخاص ، فإنه يتحتم عليها أن تكون لها قيادة من بين أعضائها وإلا ألفى الرائد نفسه وقد حملها من المسئوليات ما يجافى الحكمة ، أو يبعده عن جادة الصواب ، فهو لهذا يلمس أهمية العمل مع أولئك الذين يتولون واجبات القيادة ، وأهمية معاونة كل منهم ، فيتيح له فرصة اختبار قدراته المعينة ، وان خدمة الجماعة لتأمل فى أن يتمكن الأفراد من نقل مهاراتهم القيادية إلى مواقف جماعية أخرى كلما خلفوا وراءهم تلك الجماعات التى ساهموا فى قيادتها .



وللرائد عادة دور يؤديه مع القائد المنتخب أو المعين للعمل فى دائرة الجماعة، فأولئك الذين يشغلون مراكز إدارية، أو يتولون رآسة اللجان، فى حاجة إلى من يعينهم على تفهم واجباتهم وتنظيم أعمالهم . إنهم يحتاجون إلى تلك الآراء التى تعرفهم كيف يتناولون وظائفهم ومسئولياتها، وكيف يؤثرون فى غيرهم من أعضاء الجماعة، وفى مثل تلك التدابير التى ابتدعها الناس، كاللجان التنفيذية، ومؤتمرات رسم الخطط ، يجد الرائد فرصاً مواتية ينتهزها لمساعدة أولئك المبرزين كى يروا دورهم بالنسبة إلى الأدوار التى يؤديها غيرهم ممن يشغلون مراكز مماثلة ، وغالبا ما يطلب القادة ، حديثو الاختيار ، عقد مؤتمرات فردية مع رائدهم ، يستلهمون منه التوجيه ليكونوا فى قيادتهم آمنين موفقين . . .

إن المشكلات التى تنجم عن استغلال السلطة جد معروفة ، ولكن الذى يحتاج إلى مناقشته مع القادة حديثى الاختيار هو يأسهم المحقق من بطء الاستجابة الجماعية لهم، ثم إن نزعتهم إلى التقدم ، المفرط فى سرعته، تتطلب من الرائد الاجتماعى رقابة ويقظة .

وإنه لمن الهين على الرائد أن ينساق إلى تلك العادة المريحة ، عادة تشجيع العمل الشاق المرهق الذى ينوء به كاهل قادة الجماعة، وذلك بتمكينهم من تولى المسئوليات، واستمرارهم عليها ، بينما قد يكون من الخير لهم تركها فرصة يجربها غيرهم، ولذلك ينبغى على الرائد معاونة هؤلاء القادة فى التخلى عن أدوارهم القيادية لغيرهم، والاضطلاع بمسئوليات أخرى فى بعض الوحدات الاجتماعية الأكبر فى الهيئة أو المجتمع ، فهذه إحدى وسائل إباحة الطريق لغيرهم ليكون لهم نصيب من فرص القيادة ، وهى أيضاً وسيلة لاكتشاف من يحسنون تولى مسئوليات العمل بين الجماعات وبين الهيئات ، وهى ولا شك مسئوليات تفوق فى دقتها مسئوليات العمل فى جماعة واحدة . . .

العمل مع الفرد الذى يعانى صعوبة فى توافقه :

حين يصعب على الفرد تحقيق قبوله بين الجماعة ، فعلى الرائد ألا يقتصر على دراسة الفرد فحسب بل عليه كذلك أن يدرس الجماعة . كما يدرس شعوره إزاء هذا الفرد ، وتأثير سلوك الفرد فى الجماعة . وهذا الأمر على جانب كبير من الأهمية ، لأنه يحد من الميل الطبيعى فى الرائد إلى تحميل العضو عبء التوافق ، حين يكون موقف الجماعة الحقيقى إزاء هذا العضو موقفاً يجافى الحكمة .

والرائد يدرس تكوين الجماعة ليعرف ما إذا كان هذا التكوين كبيراً جداً أو فضفاضاً لا يقيم وزناً للسن أو المنبت ، فلا يناسب الفرد . كما يدرس نظام الجماعة التقليدى فقد يكون دقيقاً غاية الدقة أو بسيطاً مفرطاً فى التبسيط ، وقد تكون المستويات رفيعة جداً أو وضيعة جداً ، وقد تتعنت الجماعة مع هذا العضو فى الوقت الحاضر ولا تتعنت معه فى غيره ، وقد يكون برنامجها عسيراً أو هيناً ، وربما يكون نقص المهارة فى أعضاء معينين سبباً فى تمردهم على نوع معين من البرنامج . ثم هو يدرس أيضاً الميل الانفعالى للجماعة ، فقد لا تظهر مشاعر الجماعة العدائية ولا يتجلى التنافس فيها إلا حين يحل هذا الفرد المعين بالجماعة ، وقد توغل الجماعة فى قسوتها على الفرد الذى لا يستطيع التوافق معها ، ويصبح من الملائم حماية الرائد له باقتراح انسحابه منها .

حقاً إن على الرائد أن يتخذ ثلاث خطوات إذا فشل العضو فى تحقيق توافق جماعى مقبول ، فعليه أولا أن يحاول إدراك دوافع سلوك الفرد نحو الجماعة ، وعليه ثانياً محاولة إدراك استجابته هو كرائد نحو هذا الفرد ، وعليه أخيراً السعى لإدراك تأثير سلوك الفرد فى الجماعة ، وكيف تستجيب له . وإنه لعسير عليه أن يدرس عدم توافق الفرد مع الجماعة على أنه ظاهرة قائمة بنفسها ، فهناك دائماً أسباب ونتائج عديدة للصعوبات التى يواجهها الفرد فى الجماعة .

ماذا يعنيه سلوك الفرد ؟ وماذا يكمن وراءه ؟ وماذا يدل عليه ؟ وما تأثيره فى الجماعة ؟ وما تأثيره فى الرائد ؟ وما ذا يستطيع الرائد عمله إزاء هذا السلوك ؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة تساعد الرائد فى أن يعمل على أساس سليم .

إن استجابات السلوك الفردى التى تتطلب مزيداً من إدراك الرائد ومزيداً من معونته كثيرة ومنوعة ، وقد قام جماعة من الرواد الاجتماعيين بتحليل خبراتهم مع الجماعات وانتهوا الى وضع القائمة التالية التى توضح صورا من توافق الفرد .... : —

١ — الأفراد الذين تغلب عليهم دوافع السيطرة التى لا تقف عند حد ، ينبغى مساعدتهم على كبح ميولهم ليسايروا الجماعة .

٢ — الأفراد المتطرفون فى استكانتهم ، الخجولون المنزوون ، يحتاجون إلى من يعينهم لإثبات ذاتهم وليكون لهم نصيب فى مسئوليات العمل بالجماعة .

٣ — الأفراد الموسومون بطابع التواكل ، الذين يعتمدون على الرائد أو يتكلون على غيرهم من الأعضاء ، والذين يعجزون عن البت فى الأمور وعن التقدم . هؤلاء يحتاجون إلى عون متئد يبدأ بتدريبهم على البت فى مسائل بسيطة ثم الانتقال إلى أخرى مركبة .

٤ — الأفراد الذين ينتحلون المسئولية لأنفسهم ثم لا يحملونها ، غالباً ما يثيرون سخط الجماعة ، وهم فى حاجة إلى من يعينهم على فهم واجباتهم وإدراك التزاماتهم نحو غيرهم من الأعضاء .

٥ — الأفراد الذين يتميز طابع استجابتهم بالسلبية المفرطة ، غالباً ما يقفون حجر عثرة فى سبيل تقدم الجماعة . وهم يحتاجون إلى المعاونة كى تتحول استجابتهم إلى هذا النوع الإيجابى .

٦ — إن بعض الأفراد الذين يعجزون عن تقبل القيود ويثورون عليها ، أو الذين يعادون السلطة ، يكون سلوكهم من هذا النوع الذى يحيط الجماعة بالصعاب ، وذلك عند ما يشقون عصا الطاعة على قوانين الهيئة أو المجتمع أو الجماعة . وسلوكهم هذا يختلف بين المنازعات البسيطة والمنازعات الكبيرة .

٧ ــ ويتفق أحياناً أن يكون لدى البعض فكرة خاطئة عن مركزهم فى الجماعة ، وهم فى قلقهم الشديد للحصول على المركز المرموق يتكلمون باسم الجماعة وينسبون إليها ما لا يتفق وما ترغب هى فى عمله فعلا .

٨ ــ الأفراد الذين أفرطوا فى استغلال الجماعة للتنفيس عن مشكلاتهم الخاصة ومظالمهم وشكاياتهم من العالم المحيط بهم ، يحتاجون إلى من يعينهم على ضبط مشاعرهم .

٩ ــ الأفراد الذين يميلون الى استعمال العنف والسلوك الصارم ممن تنقصهم المرونة التى يتطلبها التغير السريع فى المواقف الاجتماعية إزاء المشكلات ، هؤلاء أيضاً يحتاجون إلى عناية خاصة .

١٠ ــ الأفراد الذين لا يتناسب إنتاجهم مع وعودهم ، والذين تحول هواجسهم دون التحصيل الحقيقى ، يمثلون فصيلة أخرى ممن يحتاجون إلى دراسة الرائد لهم .

وإنا لنتساءل عن الدافع الذى يحمل أولئك الأفراد على سلوك هذا المسلك ، هم يقولون إنهم إنما أرادوا الانتماء إلى الجماعة ، ولكن ما يصدر عنهم يحنق الجماعة ويحرمهم فرصة تقبلها لهم وضمهم إليها ؟

إن فى حاجة الإنسان إلى الاعتماد على غيره ، وفى حاجته إلى الاستقلال بذاته ، وفى المشاعر المترتبة على محاولة التوفيق بين نزعتين متناقضتين ــ تلك المشاعر التى تظهر كلما أحاطت بالناس منازعات ــ ما يجيب على هذا السؤال . ففى كل إنسان انفعالات متعارضة ودوافع متناقضة تحتاج إلى تحليل وفهم ، فمن الطفولة حتى أواخر العمر يلتمس الإنسان حب غيره وعطفه ويسعى إليه . فهو عند ما كان رضيعاً كان يعتمد اعتماداً كلياً على الكبار فى دنياه التى تحيط به ليزودوه بالرعاية الجسمية والنفسية ، وعند ما أصبح طفلا تغيرت حاجاته وأصبح يميل إلى التحرر من هذه الرعاية برغم ما يحس به قرارة فى نفسه من ارتياح لهذا الاعتماد ، فما يقلقه فى هذه المرحلة إلا انتحاله استقلالا واسعاً ،

ولهذا فهو يتذبذب بين هذين النقيضين ، غير مدرك تماماً تلك الطبيعة المزدوجة التى تعمل فى مشاعره ، وقد يناضل ليثبت للناس حقيقة كونه مستقلا لا سلطان لأحد عليه ، فى حين أنه يشعر شعوراً ذاتياً بأنه ليس كذلك ، وأنه إنما يحتاج حقاً إلى أن يكون جزءاً من جماعة مترابطة متماسكة ، ومن ثم كان عليه أن يتخير لنفسه أسلوباً فى الحياة أو نوعاً من التوافق يسمح له بألا يكون دون غيره فى حق التمتع بالانتماء إلى جماعة ، وبأن يكون مختلفاً عن غيره بالقدر الذى يجعل منه إنسانا له حقوقه وصفاته الخاصة . . .

ومن أولى حقائق خدمة الجماعة من حيث الأهمية ، مقدرة الفرد على التوافق فى بعض المواقف الجماعية ، تلك المقدرة التى تعتمد دائما على خبراته الماضية والحاضرة . ومنها التوفيق الذى يصادفه فى عمله وأسرته ومدرسته وغيرها من الجماعات لأنه بهذا التوفيق يستطيع تكوين علاقة طيبة مع جماعته ، فالبيت الذى يفتقر إلى الحب ولا يجده قد يخلق فى نفس الطفل أو الشاب حاجة ملحة إلى أن يستقبله زملاؤه فى اللعب استقبالا حماسياً ، وقد يحاول محاولة مضنية أن ينال هذا النوع من الاستجابة بكل ما يملكه من وسائل . هذا إلى أن عدم استقراره فى عمله ، أو عدم شعوره بالأمن فى جماعة مهنية قد يشغله ، ويلازمه ، ويحول بينه وبين الاندماج كلية فى شئون جماعته ، كذلك فشله المتكرر فى جماعات أخرى قد يحمله على أن ينأى بنفسه عن منازعات جماعته .

وإنه لمن الأمور البالغة الأهمية أن يدرك الرائد تأثير سلوك الفرد فى نفسه كرائد . فالأفراد المسيطرون ، والخاملون ، والمتواكلون ، والمستهترون ، والسلبيون هم أولئك الذين يزعجون الرواد عديمى الخبرة ، ناقصى الأعداد ، فهم لا يقلقون الرائد أو يضايقونه فحسب ولكنهم قد يتوعدونه إلى الحد الذى يود فيه لو أنهم تركوا الجماعة وكفوه شرهم .

هؤلاء الرواد الذين يفتقرون هم أنفسهم إلى الشعور بالأمن ، قد ينزعون إلى التمسك بفكرة أن عليهم حماية الجماعة من تهديد الفرد صاحب الحاجة ووعيده ،

وخاصة إذا اتخذ تعبيره عن حاجته طابع السلوك العدائى . . . وما من شك فى أن مثل هذا السلوك مغيظ محنق مجلب لضيق الجماعة ورائدها ، بيد ن هناك فارقا بين السلوك الذى لا يعدو أن يكون مضايقاً للجماعة ، والسلوك الذى يضير الجماعة وأعضاءها ضيراً محققاً . وإذا اتجه كل رائد ، واتجهت كل جماعة إلى التخلص من كل واحد منا ضايق جماعة فى وقت أو آخر لأصبحنا بلا جماعات ، وإذا كانت قوة الجماعة المعنوية من الرقة بحيث يفسدها فرد واحد مضطرب ، فإنه لما يدعو إلى التساؤل أولا عما إذا كانت هذه الجماعة ثابتة أم مزعزعة ، وعلينا أن نتذكر دائماً أن توافق الفرد فى المجتمع لا يتحقق إلا إذا كانت أمامه جماعات يتوافق فيها ، وأن سرعة إبعاد فرد من جماعة — يسعى هذا الفرد للعمل فيها — يؤخر من وقت توافقه ، ولهذا فالمنطق يحتم علينا أن نقترح على الرائد تشجيع الجماعة قدر جهده لتمنح كل فرد فيها فرصة متصلة ليتوافق فيها ويعمل معها . . .

ونحن إذا درسنا الموقف برمته ، موقف الفرد الذى يعانى صعوبة فى توافقه ، نجد أن فيه أركاناً ثلاثة : الفرد ، والجماعة ، والرائد ، وكلها متصلة متشابكة ، فما يعمله الرائد مع الفرد يؤثر فى الجماعة ، والعكس بالعكس . والرائد نفسه يشمله الموقف ، وعليه أن يدرك مشاعره الخاصة ويتحكم فيها حتى لا تعطل من جهوده فى مساعدة الفرد . . .

وعلى الرائد أن يقف على طبيعة مشكلات الفرد ، ويقرر درجة حاجته ، ومدة توافقه . وإذا ما تبين له أن للفرد صديقاً أو صديقين فى الجماعة فما عليه إلا أن يكلف الثلاثة معا عملا معيناً ، إذ بهذه الوسيلة يستطيع الفرد الحصول على مركز فى جماعته ، وإذا ما تبين له أن الفرد يتمتع بموهبة خاصة ، ساعده على إبرازها فى عمل تفيد منه الجماعة كلها ، فقد يمهد ذلك لتوافق أكمل .

بعض وظائف الرائد الخاصة

أولا – الاجتماع بالجماعات :

عند ما يبدأ الرائد عمله مع جماعة . . . فقل أن ترحب به ، حتى ولو أدرك الأعضاء سلفاً حاجتهم إلى العون . أما الأطفال فيتقبلونه بينهم دون تساؤل ، لأنهم ألفوا الكبار يلعبون فى حياتهم أدواراً ، وهم يعكسون عليه شعورهم بالعداوة والألفة بدرجات تبررها خبراتهم السابقة مع الكبار . . . والحق أن الاتجاهات المبدئية لأعضاء جماعة فيها مختلف الأعمار متشابهة فى أكثرها ، فهم ينظرون إلى الرائد نظرتهم إلى دخيل عليهم ، لهذا يصبح هدفاً للشك والتعصب اللذين يحس بهما أعضاء أية جماعة نحو أى إنسان غريب عنهم . ومع أنهم قد يكونون فى أمس الحاجة إلى معاونته ، فقد يرفضون آراءه التى يقترحها عليهم قبل أن يوطد علاقته المناسبة بهم . وكل جماعة تضع الرائد موضع الاختبار فى المراحل الأولى من علاقتها به . وسواء أكان أعضاؤها عامدين أو غير عامدين فإنهم ، وخاصة قادتهم الطبيعيين ، يعنون باكتشاف ما إذا كان الرائد بينهم ليساعدهم على تأدية وظائفهم أو ليسلبهم هذه الوظائف . ولمواجهة هذا الموقف يستعين الرائد بفهمه لسلوك الأفراد فى الجماعات ويتقبل دوره كدخيل عليهم ، وإنه ليعلم أن الدخيل يكون مكروها أول الأمر غير مرغوب فيه لا لشىء إلا لأنه دخيل وحسب ، ولكنه يعلم أيضاً أن الدخيل تتقبله الجماعة فى النهاية حين تطمئن اليه وترضى عن سلوكه ، فإذا كان الرائد مطمئناً لكفايته المهنية واثقاً من معرفته بالسلوك الإنسانى ، أمكنه أن يكون المنصت الحساس ، المؤجل لآرائه ومعونته حتى تكون الجماعة مستعدة لتقبلها .

ولأن فى الرائد ما يذكر كل عضو بإنسان آخر يعرفه ، فإن استجابة كل عضو لرائده تتضمن المشاعر الموجهة نحو هذا الإنسان أو نحو السلطة بوجه

عام . ولبعض هذه المشاعر ، التى تجمع بين الحب والكراهية ، صلة بموقفه ، موقف من يتلمس عونا من غيره . والأطفال يعبرون عنها بمنتهى الصراحة فى أحاديثهم وسلوكهم .

لقد أشرنا إلى أن دخول الرائد فى الجماعة لا يختلف كثيراً عن دخول أى غريب عليها ، والفارق بين الحالتين لا يعدو أن الرائد يحمل فى صدره وفاء لهيئته واحتراماً لمكانتها . والأعضاء إنما يتقبلون فكرة وجود رائد بينهم متى أصبحوا جماعة ترعاها الهيئة ، وبالتالى يتقبل الرائد مسئولية تزويد الجماعة بخدماته متى أسند إليه أمرها ، ثم يمر الأعضاء على عملية تقبل هذا الرائد المعين على أنه رائدهم ، ويمر الرائد من جانبه على عملية تقبل هؤلاء الأعضاء كما هم ، وبما هم عليه من عداوة أو ألفة ، وبما يتبعونه من تقاليد وقيم ومستويات وعادات ، وبحدودهم وقدراتهم ، وأهم من ذلك كله إمكانياتهم .

وكلما تقدمت عملية القبول بين الرائد والأعضاء ، واتسعت دائرتها نظر كل عضو اليه من الجانب الذى يتفق وحاجة العضو المعينة ، فمنهم من يرى فيه الوالد أو المعلم ، أو الأخ أو الأخت ، أو الصديق أو العدو ، أو من تتمثل فيه سلطة من يستجيب لهم بالحب والكراهية ، أو بالمسايرة والمعاندة ، وبالمصادقة والمناوشة ، وبالائتمان والشك وغيرها من السلوك الذى يتكافأ فيه النقيضان . وبهذه العملية يحاول الرائد فهم سلوك كل عضو بدراسته المعلومات الواردة فى صحيفة البيانات الأولية من سجل الجماعة ، وبتفسيره معانى الأعراض التى لحظها بنفسه . وهو لا يستطيع إدراك حركة الجماعة كوحدة قائمه بذاتها حتى يلم بشىء عن جميع الأعضاء المكونين لها . . .

ولكى يكون على دراية متصلة بالعلاقات المتغيرة فى الجماعة ، ينبغى أن يكون هو نفسه فى مكان الاجتماع قبل أن يصل إليه أى عضو ، لأنه بهذا يتيح لنفسه فرصة مراقبة من يحضرون معاً ، ولأىٍّ يستجيب كلٌّ ، وعمن يسأل عنه فور وصوله ، إذ أن تفاعل الجماعة يبدأ من اللحظة التى يصل فيها

عضو واحد . ثم يرقب الرائد كيف أن كم التفاعل ونوعه يتغيران تبعا لحركة مختلف الأعضاء فى الموقف الجماعى . . .

ومهما يكن من شىء ، فسواء قاد الجماعة فرد مسيطر عليها ، أو جماعة ثانوية بها ، فإن أعضاءها يترددون فى الاندماج تماما فى نشاطها حتى يصل قادتهم الطبيعيون . . .

وإبان كل اجتماع تعقده الجماعة يستمر الرائد فى مراقبة « من يعمل » ، و « ماذا يعمل » ، و « مع من يعمل » ، و « كيف يعمل » كل عضو فيها . إن فحوى ذلك كله يتبين من اقتراح الآراء وقبولها أو تعديلها أو رفضها . . . وما على الرائد إلا التأثير فى العمليات الاجتماعية كى يستقيم العمل ويسير قدماً ، هذا الى عنايته بنوع العمل وصلته بحاجات الأعضاء وميولهم الحقيقية . ولا يمكن أن يكون دخوله فى التفاعل دخولا له أثره إلا متى كان ملما تمام الإلمام بالعلاقات الشخصية بين الأعضاء فى الجماعة . وفهمه لها يتوقف على درجة تفهمه لحاجات وميول كل عضو تمسه هذه العلاقات . . .

ومن كل اتصالاته . . . يعين الرائد الأعضاء على الاشتراك فى عملية وضع القرارات التى تعد بمثابة الروح فى حياة الجماعة لأن حيوية أى جماعة وثيقة الصلة بدرجة سيادتها الذاتية ، وهذه السيادة سند قوى فى بناء صرحها وخاصة عند ما يكون الأعضاء فى المرحلة الأخيرة للمراهقة ، أو فى بدء نضجهم ، أو عند بلوغهم سن الرشد . . .

وعنـــد ما تجتمع الجماعة للعمل يـــكون الرائد عوناً لمن انتخبتهم لمراكز الإدارة فيها ، ومشجعاً للخجولين والمنزوين على المشاركة فى حوارها ، كما أنه يمكن المنتخبين لمراكز الإدارة من معالجة المعتدين والثرثارين والأعضاء المتوقدين نشاطاً دون أن ينكروا على هؤلاء الفرصة التى تتيحها الجماعة للتعبير عن شعورهم العدائى . وهو يوضح الموضوعات إذا استلزم الأمر ، ويزود بالمعلومات حين تطلب . ويعلم مهارات جديدة فى الوقت المناسب لها ، ويدلى

برأيه حين يسأل ، ومتى وثق بأن مثل هذا الأدلاء لا يكبت فى الأعضاء تفكيرهم ... كما أنه يحترم قرار الجماعة حتى ولو ناقض ميوله ورغباته . ويساعد الأعضاء على تنفيذ قراراتهم وتحقيق خططهم . . . وينبههم إلى أنه متى أقرت الجماعة أمراً فلا يمكن تغييره إلا بالجماعة كلها . . . ويدرك كذلك أن أى حل تصل إليه الجماعة — عدا ما تجمع عليه — سوف ينتهى الى خلق الساخطين عليه ، المتبرمين به ، الذين يحتاجون إلى معاونة خاصة حتى يقبلوا قراراً لا يرضون به من قلوبهم . . .

والرائد يساعد الأفراد على أن يكونوا منتجين فى الجماعة . . أحياناً كقادة وأحياناً أخرى كأتباع . . . وهو ييسر ويشجع تكوين العلاقات بين الجماعات فى الهيئة ، وبين جماعات الهيئة ومثيلاتها من الجماعات الخارجية ، كما أنه يستميل الجماعات للاشتراك فى رسم الخطط العامة للهيئة عن طريق ممثليها فى مجالس الأندية ولجان الهيئة ومجالسها ، ويساعد الجماعات التى يعمل معها على أن تكون جزءاً من المجتمع الأكبر بمساهمتها فى نشاط مجالس الاندية واتحاداتها ومجالس الشباب وغيرها من جماعات المندوبين ، وفى كثير من المواقف يكون هو حلقة الاتصال بين جماعات الهيئة والمجتمع الأكبر .

ثانياً — التشاور مع الأعضاء :

لعناية الرائد بالأعضاء الذين يحتاجون لمعونة فردية وسائل عدة ، وإليك قائمة بالمناسبات التى تتطلب اتصاله المباشر بالأعضاء ، نسردها لتعطى فكرة عن المواقف المتعددة التى يلجأ فيها الرائد إلى استخدام فن « المقابلة » فى مزاولة خدمة الجماعة .

١ — المقابلة وقت تسجيل العضوية :

(ا) لمساعدة الأعضاء فى اختيارهم النشاط الذى يتفق وميولهم وحاجاتهم .

(ب) لاشعارهم بانتمائهم للهيئة ، وبمساعدتهم على المساهمة فى تحقيق برامجها .

(حـ) لتعريفهم بأعضائها ومكانة كل فيها . .

٢ ــ المقابلة العارضة :

(ا) يسعى الأعضاء ليكون لهم حديث شخصى مع الرائد بسبب اهتمامهم الواعى بمشكلات يلتمسون منه مساعدتهم على حلها .

(ب) يهيىء الأعضاء فرصاً للاتصال الشخصى مع الرائد بسبب نزوعهم الواعى إلى التماس مساعدة فى حل مشكلات لا يدركون كنهها .

(حـ) يمكّن الرائد الأعضاء من طلب معونته فى جلسات خاصة عارضة .

٣ ــ المقابلة بموعد :

(ا) لمنح المساعدة للعضو كى يؤدى للجماعة المسئوليات التى رغب بنفسه فى الاضطلاع بها أو أسندتها هى اليه .

(ب) لمساعدة الأعضاء الذين يدل سلوكهم على حاجة يعانون وطأتها ، ليدركوا أن أمامهم مشكلات تعرقل مشاركتهم الفعالة فى الجماعة .

(حـ) للاشتراك مع الأعضاء فى الكشف عن مشكلاتهم لمساعدتهم : (١) فى حل هذه المشكلات فى دائرة الجماعة أو (٢) للانتفاع بخدمات جماعة أخرى أو نشاط تقدمه الهيئة أو (٣) للانتفاع بخدمات هيئة أخرى .

٤ ــ زيارة الأعضاء فى منازلهم :

(ا) لتعريف الآباء بخدمات الهيئة والتماس تعاونهم فى مساعدة الأعضاء والجماعة كلها .

(ب) لإشراك الوالد مع الهيئة فى معالجة ما ينطوى عليه سلوك ولده الذى أبداه فى جماعته

(حـ) لمساعدة الوالد على الانتفاع بخدمات هيئات أخرى بما فيه نفع ولده .

(ى) لتجنيد أعضاء جدد فى الهيئة ، وللدعاية لها .

(هـ) لإشراك الأعضاء الكبار فى مسئوليات الهيئة .

(و) لمناقشة المسئولية المعينة التى تقع على كاهل عضو يشغل مركزاً فى إدارة الجماعة .

(ز) لمناقشة المشكلات التى تحول دون انتفاع العضو من وجوده بجماعة معينة ، أو المشكلات التى تؤثر فى حركة الجماعة كلها .

ثالثا — « حب » الأعضاء :

من العسير على الرائد أن يميل إلى كل من يتصل بهم من الناس ، والحق أنه ليس هناك من سبب يدعوه إلى الميل نحو من يعمل معهم إلا إذا كان هناك ما يحمل الطبيب على الميل إلى كافة مرضاه ، والمحامى إلى عملائه ، والمعلم إلى تلاميذه ، وهكذا مع كافة من يزاولون خدمات مهنية . ومع هذا فمن واجب من يزاولون مهناً أن يحبوا الناس وأن يسمو حبهم على كراهيتهم للسلوك الذى يظهر به أفراد معينون ، لأنه ينبغى أن تكون الرغبة فى خدمة الناس هى الحافز لكل فرد يأخذ على عاتقه ما تفرضه أى مهنة من التزامات ، وحب الناس محور العمل فى مهنة الخدمة الاجتماعية إذ بدونه تتلاشى القيمة الجوهرية لأى عمل فى أية هيئة تقوم على الخدمة الاجتماعية . . .

يشعر الأعضاء بحب رائدهم وقبوله لهم لأنه قد ثبت لهم من استجابته التى خبروها بأنفسهم أنه لا يتوقف عن حبه لهم حتى فى المواقف التى يستنكر فيها سلوكهم ، وهذا هو أساس اتجاه الرائد المحترف ، الذى ينبغى أن تتوافر

فيه القدرة العقلية والانفعالية التى تمكنه من فهم سلوك الفرد على أنه مظهر عرضى لتوافقه مع التوتر الناجم عن الدوافع المتعارضة فى الألفة والعداوة ، وتقبله هذا السلوك تقبلا لا شبهة فيه ولا اضطراب ، فلا يترك سلوكه فى نفوس أعضاء جماعته أى مظهر للشك فى احترامه لهم وتقديره إياهم .

ويشعر الأعضاء بأنهم محبوبون لأنهم قد تثبتوا من اختبارهم لاستجابة الرائد لهم ، أنه لا يشترط فيهم أن يكونوا « صالحين » كى يحبهم ، فهو لا يضع لشعورهم نحوه ثمناً ، ولا هم يشترون عاطفته بكونهم « صالحين » ، أو يفقدونها بكونهم « طالحين » ، فهو الصادق فى رضائه عن سلوكهم أو استنكاره له ، الواثق من معرفة حقيقة الشعور الذى يكمن وراء السلوك ، الضنين بالتعبير بالكلام عن تعرفه دوافع السلوك إذا كان ولا بد من هذا التعبير . وإنما يتبين منه ذلك — نوعا ما — وبطريقة غير مباشرة — بنبرات صوته ، وتعبيرات وجهه ، ونوع استجابته بالكلام والحركة ، فهو بذلك إنما يعرفهم أنه من حق الإنسان أن يغضب ومن حقه أن يعترض ، وأنه من الطبيعى ، عند ما يغضب من شىء ويدرك أسباب هذا الغضب ، أن يعبر عن غضبه بوسيلة ما ، وأنه فضلا عن ذلك قد يأتى وقت يغضب فيه الإنسان لا لسبب ظاهر ودون أن يعرف على التحقيق لم غضبه هذا . وهو لا يؤنبهم لشعورهم بالغضب أو العداء لأن اتجاهه نحوهم يؤكد أن سلوكه لا يغير من حبه لهم أو اهتمامه بأمرهم .

ويشعر الأعضاء بأنهم محبوبون من رائدهم ، مقبولون منه ، لأنه يعاونهم فى معالجة شعورهم العدائى ، بطريقة اجتماعية مقبولة ، وفى مجال الخبرة الجماعية الباعثة على رضائهم ، ولأنه يساعدهم على تقبل مشاعر الغضب على أنها أمور طبيعية ، والبحث عن وسائل للتعبير عنها دون أن يضيروا أنفسهم ، أو زملاءهم ، أو يحدثوا فى الممتلكات تلفاً .

وحرى بنا أن نؤكد هنا أن معالجة العلاقات بين الأشخاص لا تعتمد كثيراً على الكلام كما تعتمد على الاتجاهات والاستجابات ، والمهارة فى تهيئة

مجال لبرنامج مناسب فى اللحظة المناسبة .

ويشعر الأعضاء بأنهم محبوبون ومقبولون من رائدهم لأنهم يلمسون فيه عزم الإنسان المتزن الذى يمكنهم الاعتماد عليه . . . ولكن عليه أن يكون حكيما فى تناوله هذا الاعتماد إذ أن هناك مواقف يفيد فيها اعتماد العضو أو الجماعة كلها على الرائد عند ما يلتمسون منه عوناً أو يبغون الوصول إلى قرار . وفى الجماعات التى تضم صغار الأطفال ، أو المرضى الكبار ، أو الذين لم يستوفوا نضجهم الانفعالى بعد ، قد يكون هؤلاء أكثر اعتماداً على رائدهم من غيرهم من أعضاء الجماعات الأخرى ، كما أن هناك ظروفاً يشتد فيها الضغط من جانب الجماعة ، وفى سبيل المحافظة على كيانها يأخذ الرائد على عاتقه مهمة وضع القرارات ، وهذا ما يندر حدوثه مع الجماعات السوية التى يتحتم فيها على روادها — عادة — تجنب القيام بمثل هذا العمل . . .

ويشعر الأعضاء بأنهم محبوبون ومقبولون من رائدهم بما يقدمه لهم من هبات ، إذ أن لهذه الهبات معناها ، لا لقيمتها المادية ، فما هى فى الحقيقة « هبات » كما تدل عليها هذه الكلمة ، وإنما هى رمز للتقدير يمنحه الرائد لتوكيد رضاه عن سلوك معين .

وفى التحذير من منح الهبات ينبغى أن نقول إن الرائد غير المجرب ، أو غير الواثق من نفسه ، قد يحس ، وهو فى المرحلة الأولى من مراحل العمل مع الجماعة ، ميلا لكسب رضاهم بالترفيه عنهم فيقدم لهم أكثر مما يحتمله نصيبه من الترفيه ، أو يظهر لهم — وبطريقة مادية أخرى — رغبته فى نيل موافقتهم . ومن الممكن أن نقطع بالقول بأن الرائد لا يستطيع أن يشترى من الجماعة قبولا ، وعليه أن يفهم تماماً أن الأعضاء واقفون على دوافعه ، وأن اتجاههم نحوه — حين يستمتعون بعطيته — لا صلة له بهذه العطية ، وإنما يتصل بإحساسه نحوهم . . .

ويشعر الأعضاء بأنهم محبوبون ومقبولون من رائدهم لأنهم قد تثبتوا من اختبارهم لاستجابته لهم ، أن فيه ميلا صادقاً ، وتقديراً لعاداتهم وتقاليدهم الذاتية

والجماعية . فلكل عضو منتسب للجماعة مايميزه من دين ، وجنسية ، ونوع ، وطبقة اجتماعية . وقد يمثل أعضاء الجماعة الكثير من العادات والتقاليد المتباينة ، وقد يكونون جماعة فيها تجانس كبير ، وقد يكون تكوين الرائد فى بعض نواحيه مماثلا لهذه النواحى فى الأعضاء ، أو قد يكون مختلفاً عنهم كل الاختلاف . والرائد الذى يستطيع أن يتقبل الناس كما هم ، وبما فيهم من تباين فى التقاليد والعادات ، هو الرائد المدرك لما فيه من ميل ، القادر على معالجة ميله بالكيفية التى لا تسمح له بالتدخل فى عمله مع من يختلفون عنه ، وله الحق فى أن يؤمن بأن طريقته فى التفكير أو العمل هى الطريقة التى تناسبه ويطمئن لها ، ولكن . . ليس من حقه أن يظن أنها طريقة غيره من الناس ، فمعتقداته الدينية مثلا ملك له ، ولن يسأله أحد تغييرها كى يعمل مع أناس يؤمنون بغير ما يؤمن به ، وكل ما يرجى منه أن يحترم المعتقدات التى لا تتفق ومعتقداته ، وأن يشجع ويساعد غيره على أن يكون للعامل الدينى معنى كبير فى حياتهم . ونفس هذا الاتجاه يرجى من الرائد إزاء العادات المتباينة لمختلف الجماعات الجنسية والنوعية والاجتماعية . . .

إننا لا نستطيع أن نساعد إنساناً فى أن يحب غيره ويتقبله إلا متى أحب نفسه وتقبلها ، وعرف قدراته وحدوده ، وقدس معتقداته الدينية ، واعتز بميراثه الثقافى ، وقدر مكانته فى المجتمع . وليس معنى هذا مساعدته ليتقبل نفسه إنساناً جامداً لايتغير أو كائناً بلغ أشده واكتمل ، لأنه لابد للانسان أن ينمو ويتطور ما ظل حيا ، ولكن نموه وتطوره يتضاعفان إذا كان مقدراً تمام التقدير قيمة كل ما يصنع ذلك الإنسان الذى يبدو فيه . . .

إن معظم الأطفال والمراهقين والشباب ، بل ومعظم البالغين لا يعلمون إلا القليل عن تاريخ أسلافهم وعاداتهم وتقاليدهم ، هذا إلى أن فيهم جميعاً نزعة إلى عدم الاكتراث بمعرفة ماضى آبائهم ونشأتهم ، فأول ما يعنيهم عادات الحياة حولهم ، وطريقة حياتهم التى يتبعونها فى المجتمع الأكبر قد تختلف

تماماً عن العادات التى تمارس فى بيوتهم حيث يحتمل تحكم الآباء والأجداد فى حياة الأسرة . ومهما يكن سبب اختلاف الحياة فى الأسرة عن الحياة السائدة فى الجيرة ، فإن حقيقة هذا الاختلاف تدعو إلى مضاعفة صراع الشباب السوى ، فالطفل لا يسعى فقط إلى أن يكون له دور اليافع ، وإنما يسعى أيضاً ليكون شاباً له دور يختلف عن دور أمه أو دور أبيه . . . وهذا التحول عن الآباء يعد عاملا فى نماء كل إنسان ، لأن عادات جيل من الناس تختلف تماماً عن عادات الجيل الذى يليه . . .

رابعاً ــ الحد من حرية الأعضاء :

إننا لا نستطيع مناقشة دور الرائد فى الحب والتقبل دون أن نناقش دوره فى التقييد ، لأن الوظيفتين تتمشيان معاً جنباً إلى جنب ، فالرائد الذى يحب ، هو الرائد الذى يستطيع التقييد ، دون أن يكون فى ذلك قصاص أو تأديب . كما أن الرائد الذى لا يحب ، غير أهل لوضع قيود إنشائية ، ذلك لأن الكراهية وعدم المبالاة أكثر سبقاً من الحب ، وهما يضعان الرائد موضع العجز لا موضع القوة ، حين يكون الأعضاء فى حاجة إلى قوته لمساعدتهم فى نضالهم بين القوى الإيجابية والقوى السلبية التى تحيط بهم وتؤثر فيهم ، وما معالجة الرائد لما يعتمل فى نفس العضو من مشاعر العداوة والألفة ــ سواء عبر عنها فى اجتماع للجماعة أو فى مقابلة شخصية ــ إلا المقياس الذى تقاس به مهارة الرائد العملية ، كما أن معالجة التعبير عن هذه المشاعر ، فى جماعة ما ، مهمة دقيقة بسبب تلك العوامل المعقدة التى تتداخل فى عملية التفاعل الجماعى .

ومن واجب الرائد أن يكون مهتما لا بما يعنيه التعبير عن السلوك فى نفوس الأعضاء فحسب بل أيضاً بما تعنيه استجابة الآخرين لهذا السلوك . . . وبعبارة أخرى ، من واجب الرائد إدراك السلوك على أنه دليل على ميول الأعضاء وحاجاتهم ، وأى اهتمام آخر منه بهذا السلوك يعمى بصيرته ، ويصم أذنيه ،

ويبلد مشاعره نحو المعنى الحقيقى للسلوك الذى يسعى جاهداً لإدراكه . وإذا سمح بتدخل شعوره الشخصى فى علاقاته مع أعضاء الجماعة ، فسوف يجد نفسه عاجزاً عن معالجة شعورهم العدائى بطريقة مهنية ، وسوف يلحظ التعلق الذاتى فى شعورهم الودى نحوه أكثر مما يلحظ تقديرهم له كرائد . . .

والرائد يستعمل أبداً حكمته وفطنته ليقرر أى وسائل التعبير تقابل حاجات الأعضاء وحاجات الجماعة كلها ، فهو تارة السمح السهل ، وتارة الحازم المقيد ، حسب تقويمه وتقديره للحاجات القائمة .

والقيود لا ينبغى أن ننظر إليها على أنها قيود تعسفية يفرضها الرائد لحاجة فى نفسه ، وإنما نعدها السند الذى يقدمه للأعضاء فى ممارستهم ضبط أنفسهم. فهو بقيوده إنما يقوى فى العضو ذاته ليمكنه ، كلما وجد إلى ذلك سبيلا ، من مواجهة مواقف النزاع والخصام . والقيود فى معظمها تلازم الموقف ذاته وتتفق وملابساته ، فكما أن المجتمع يفرض قيوداً على سلوك أفراده كذلك عادات الجماعة وقوانينها وسياسة الهيئة واللوائح والتعليمات كلها تعد قيوداً يفرضها المجتمع ، ومهمة الرائد معاونة الأعضاء ليعيشوا آمنين فى دائرة هذه القيود ، أو يتخذوا من التدابير الاجتماعية المقبولة ما يعدل منها بما يتفق وحاجاتهم .

إن محتويات البرنامج تفرض بدورها قيوداً ينبغى على الأعضاء احترامها إذا كان عليهم أن يحسوا من نشاطهم تحصيلا ، ففى ممارستهم لعبة حسب قواعدها ، وفى اتباعهم طريقة يطهون بها طعامهم ، وفى إعدادهم لوازمهم للفنون والحرف ، وفى إظهارهم الاحترام للغير فى جماعة الحوار ، وفى اشتراكهم فى مخيم يقيمونه فى إجازة الأسبوع ، فى ذلك كله ، وفى غيره من ألوان النشاط ما يفرض على حريتهم قيوداً كأفراد ، فما يعملون إلا ما يروقهم جميعاً وحين يروقهم جميعاً . وفى سبيل نمائهم الذاتى ، ومن أجل مصلحتهم جميعاً ، يساعدهم الرائد على تقبل هذه القيود واتباعها .

ومن الأعضاء من يحتاجون إلى حماية أنفسهم من عدوانهم الذى يفصح

عنه سلوكهم الشاذ المتطرف ، هذا السلوك الممزق للجماعة ، الهادم لمكانة العضو فيها . كما أن الطيبة المتناهية وظهور العضو بمظهر خادم الجماعة الذى يقوم عنها بأعمالها الشاقة المرهقة ، أو قيامه بدور المهرج فيها ، أو منحه غيره هبة أو عطية ، وغير ذلك من ضروب الرشوة والسلب ، وقص الحكايات النابية ، والتقول ، وغيرها من مظاهر السلوك التى تدل على حاجة صاحبها إلى العون ، كلها دليل على عدم التوافق فى الجماعة ، ومهمة الرائد مساعدة أصحاب هذه الحاجات باستخدامه قيود الموقف التى يفرضها المجتمع ويفرضها البرنامج .

وبرغم هذا كله فإن هناك من الأعضاء من لا تنفع معهم هذه القيود وحدها ، ومع هؤلاء يكون الرائد مسئولا عن فرض قيود إضافية ، وذلك عند ما يعبر عضو أو أكثر عن عدائه بشكل متطرف عنيف ، وحين ينبغى التنفيس عن العداء المكبوت فى عضو أو أكثر ، أو تضار الجماعة بالتنفيس عن عداء بعض أفرادها ، وعند ما يصبح عداء الجماعة كلها خطراً يهدد بقاءها كجماعة . كما أنه يفرض قيوداً إذا كانت محتويات البرنامج غير محددة تحديداً كافياً ، وعند ما تكون هذه المحتويات فوق إمكانيات الجماعة . وهو مسئول عن مساعدة الأطفال الصغار والكبار غير الناضجين ممن يحتمل أن تصدر عنهم آراء « ضخمة » تختص بالبرنامج ليدبروا أمورهم فى حيز الحقيقة والواقع .

وعلى الرائد أن يدرك تفاعل مشاعر الودّ والعداء ، هذا إذا أراد أن يكون أهلا للحد من حرية العضو الذى تتحكم هذه المشاعر فى سلوكه . . . والعضو إذ يعبر عن مشاعره العدائية إنما يعانى إحساساً بالإثم يدفعه بدوره إلى مضاعفة التعبير العدائى ، وهذا النوع من السلوك يتطلب منه الحد من حرية بعض الأفراد . والرائد إذ يحب العضو الذى يتعارض سلوكه مع العرف الاجتماعى ويتقبله كما هو ، إنما يستطيع معاونته فلا يسترسل فى مسلكه البغيض ، ذلك لأن حب الرائد وتقبله أقوى من قيوده ما دام العضو بمأمن من خطر فقدانه كل شىء لأنه استحق استهجان رائده . وعلى من يشغلون مراكز السلطة

إدراك هذا المبدأ الهام والعمل به ، فليس هناك من رائد اجتماعى فقد صلة القبول التى تربطه بعضو فى جماعة عمل معها لأنه كان حازماً متمسكاً بحقه الثابت فى تقييد السلوك الشاذ ، فى حين أن أكثر من رائد فقد صلته بجماعته لأنه سمح لاعتبارات شخصية فى نفسه أن تطغى على غيرها من الاعتبارات . . .

أما أولئك الأفراد الذين يعالجون مشاعرهم العدائية بإخفائها والتستر عليها ، والاكتفاء بالتعبير عن مشاعرهم الإيجابية التوافقية ، فهم على الأخص بحاجة إلى نوع من القيود أشبه بتلك التى تتبع فى معالجة الشعور بالأثم ، وهذا النوع من السلوك مشاهد فيمن تدفعهم الرغبة لكسب رضاء غيرهم ، وسبيلهم إلى ذلك القيام دائماً بأداء الأعمال التى يستنكف غيرهم القيام بها ، أو ظهورهم بمظهر المقسطين العادلين فى أنفسهم ، وغيرها من وسائل الامتثال والمسايرة ، والأفراد الذين يلجأون إلى هذا الأسلوب الدفاعى غالباً ما يأنفون القيام بأى عمل يصيبهم منه تلوث كالدهان بالأصابع أو اللعب بالصلصال ، وقد يكونون المتحذلقين الذين يحبون أن يروا المقاعد وقد استقامت صفوفها أو يتمسكوا بالنظام الرتيب الدقيق ، وقد يصرون على إعادة النشاط بنظام أدق ، وليس هناك من حد تقف عنده وسائلهم العديدة فى التعبير عن رغبتهم فى أن يبدوا صالحين ، والعامل الهام الذى ينبغى ملاحظته هو استمرار دافع التعبير على قوته فيهم ، ومن واجب الرائد أن يكون شديد اليقظة والانتباه إلى هذا النوع من الحاجة المعبرة الذى يبدو فى درجاته المعتدلة باعثاً على التقدير وفيه نفع كبير لحركة الجماعة كلها . . .

وقد يوجد فى الجماعات نفر يشتد سلوكهم ويتطرف إلى الحد الذى لا يمكن معه مساعدتهم على إيجاد تعبير ملائم لمشاعرهم إلا إذا كان ذلك على حساب الجماعة بأسرها ، وفى بعض الأحيان يتحتم على الرائد حماية الجماعة كلها من عدوان فرد أو أكثر من أعضائها ، وكذلك قد تكون الجماعة شديدة القسوة على فرد يتدخل فى شئونها ، وأحياناً أخرى يتحتم على الرائد حماية مثل هذا

الفرد من عدوان الجماعة كلها . وفى مثل هذه الأحوال تكون حاجات الفرد المعينة وحاجات الجماعة كلها دليل الرائد فى عمله ، وفى الأغلب الأعم يستطيع الرائد معالجة ما يترتب على ذلك من مواقف بمهارته فى استخدام البرنامج ، وبالتأثير فى عملية التفاعل بسلوكه الذى يعبر عنه بالصمت أو الكلام أو العمل .

وهناك أوقات تبدو فيها الجماعة وقد استبدت بها الحاجة إلى التعبير عن مشاعر عدائية ، وذلك عندما يكون أعضاؤها على درجة من العداوة لا يستطيعون معها أن يكونوا أهلا لوضع أى قرار يخصهم . فهم أبداً متصادمون متخاصمون على أى شىء . وفى مثل هذه الأحوال يجب على الرائد القيام بدور القائد المباشر ، ومن ثم يضع نفسه فى مركز ينهال عليه فيه سخط الأعضاء وحنقهم . وبينما هو يمدهم بما يحتاجون اليه من توجيه ، نراهم ينظرون إليه على أنه عدوهم جميعاً فيتكتلون ضده . على أن هذا التعبير عن الشعور المعارض لما يفرضه الرائد من قيود ومحرمات ، مع التكتل الذى انتهوا إليه ، كل هذا يهيئ للجماعة فرصة ثانية يستردون فيها سلطتهم فى تولى شئونهم الخاصة .

وعندما يتولى الرائد دور القيادة فكل ما يصدر عنه له أهميته ، ولعل أهم من ذلك كله أن يكون هادئاً ، رابط الجأش ، مسالماً . وليس فى مكنته أن يكون موضوعياً بالدرجة التى يتطلبها الموقف ما لم يركز جل انتباهه فى حاجة الأعضاء إلى أن يكون سلوكهم متفقاً مع ما ألفوه ، وإذا سمح لنفسه لحظة أن يقوّم سلوكهم بمعيار السلوك المقبول المألوف فيمن هم فى سنهم ، فسوف يضل سعيه ، وربما لقن درساً لا يفيد منه أحد غيره ، وإن غضب فسوف يكون فى نفس الحالة الانفعالية التى عليها الأعضاء ، وربما انفض الجميع من حوله . أما إذا كان واعياً تماما لما ينطوى عليه سلوكهم ، فسوف يحمل صوته إليهم حبه وتقبله : سوف يصادف رأيه فى النشاط التالى قبولا ، وسوف ينتهى إلى شىء يختلف تماماً عما كانوا بسبيله ، شىء يتيح متنفساً للحيوية التى تراكمت بسبب مشاعرهم العدائية . وقد يرفض الأعضاء رأيه ويأبون أى وضع للقيادة

يتولاه وينكرونه عليه ، ولكنهم سوف يشعرون تقبله ويلمسون قوته ويعودون إلى اجتماعهم التالى بصورة ذهنية مختلفة كل الاختلاف ، ومن ثم يكون الرائد فى مركز « ستراتيجى » يمكنه من معاونتهم فى مواقف أخرى ، وقد نراهم فى كثير من الاحيان مستسلمين لآراء رائدهم وهم مكرهون غاضبون ، ولكنهم لن يتحولوا عن قيادته التى يكنون لصاحبها فى قلوبهم من الحب أكثر مما يحملون له من كراهية ، ثم لا يلبث أن ينتهى الصراع القائم فى نفوسهم وقد انتصرت روح التعاون ، وتحولت الخبرة الجماعية البغيضة إلى خبرة لها قيمتها الحقة .

وقد تتخير بعض الجماعات أهدافاً تتعارض وفلسفة الهيئة وأهدافها ، ولا تتفق وقيم المجتمع ومستوياته السائدة ، هذا المجتمع الذى يكفل هيئتهم ويناصرها ، وفى مثل هذه المواقف يقوم الرائد — الذى يحمل رسالة الهيئة والمجتمع — بمساعدة أعضائها بأن يوضح لهم ما أغلق عليهم ، ويمكنهم من الاتصال بلجان الهيئة المسئولة عن رسم سياستها العامة ليناقشوها فيما هم على خلاف فيه ، ثم تأتى بعد ذلك مسئولية الرائد فى مساعدة موظفى الهيئة ومديريها ولجانها وجمعيتها العمومية ، ليدرك هؤلاء جميعاً قيم الجماعة المعينة ، ومستوياتها ، وما تهدف إليه من قيامها بما اقترحته من نشاط . . .

هذا إلى أن العمل الاجتماعى الذى يقع على عاتق ما نسميه بالجماعات ذات السيادة ، التى ترعاها هيئات اجتماعية ، يؤدى بدوره إلى منازعات معقدة ، فالهيئة هنا تواجه ما تعنيه من غاياتها : تقديم خدمات فن خدمة الجماعة لغرض مساعدة الفرد لتنمية شخصيته ومساعدة الجماعة كلها لتحقيق أهداف اجتماعية مبتغاة . . . ومبتغاة لمن ؟

لأعضاء الجماعة ذاتها أم لمجلس إدارة الهيئة ولجانها ؟

إنه مالم يمهد النظام الإدارى لقيام العملية الديموقراطية فى الهيئة كلها ، فلن تتاح للجماعات فرصة تعلمها المهارة فى المشاركة الديموقراطية والانتفاع بها فى المجتمع ، وسوف تنكر عليها فرصة الشعور بالرضاء التام عن التحصيل الجماعى ،

وما جواب كثير من الأعضاء وكثير من الجماعات على مثل هذا الحرمان إلا الانسحاب من رعاية الهيئة ، ولعل هذا أحد الأسباب التى توضح علة اشتراك هذا العدد الكبير من الصغار حتى مستهل مرحلة المراهقة فى عضوية الهيئات التى تهدف إلى الترويح والتعليم التلقائى ، ثم علة هذا الهبوط الكبير فى عددهم وهم فى سن المراهقة المتأخرة وفى مستهل مرحلة النضج .

تنمية المشاركة الجماعية التى تقوم على الشعور بالمسئولية [3] :

إن أول مهام القيادة الإدارية مساعدة الأفراد ليتعلموا كيف يشتركون اشتراكاً فعالا فى العمل الجماعى الرئيسى . . . ومن الناس من يخدعه اعتقاده بأن الأفراد يعرفون بفطرتهم كيف يتشاركون فى عمل الجماعة ، وليس هذا حالهم لسوء الحظ ، إذ لابد لنا أن نتعلم كيف نعمل متعاونين مع غيرنا ، وقد يكون من العسير علينا تنمية المهارة التى يتطلبها هذا التعاون ، وإلى ذلك أشار المربون المبرزون فى مجلة الجمعية الأهلية التربوية حين قالوا : « إن الوصول إلى قرارات جماعية حكيمة وتنفيذها يتطلبان انتباها متصلا وعناية دائمة بمشكلات العمل كجماعة ، وبالمنهج الذى تعمل به الجماعات عملا منتجاً ، وبالوسائل التى تعينها على الاستمرار فى تنمية كفايتها ، لأن نمو الكفاية الجماعية لا يتحقق لمجرد انتظار ما يشير الرائد بعمله وما يرسمه لعمله ، فما عملية التفكير الجماعى إلا عملية معقدة بدرجة تحتم على جميع الأعضاء المساهمة فى تحمل أعبائها »[1] .

وعلى هذا وجب على قادة كل حركة جماعية ، لها أساس من فلسفة ديموقراطية ، مساعدة أعضاء الجماعة ليكون مسلكهم الفردى فيها مسلك العارف بمسئوليته ، إذ يتطلب الأمر أن تساس كل خبرة جماعية بحيث يصبح أفراد الجماعة أكثر مقدرة على معالجة المشكلة التالية التى سوف يواجهونها ، وبذلك يجنون من نتيجة مشاركتهم معاً مهارة وبصيرة .

---

(١) The Promise of Group Dynamics for Education, "Journal of The National Education Assoc., Sep., 1948."

هذا الى أنه ينبغى علينا ألا ننسى أن القرارات التى تستند إلى شعور بالمسئولية لا يتسنى بلوغها إلا إذا اتسعت دائرة المشاركة وضمت أكبر عدد ممكن من الأعضاء . . .

ولعل الأهم من ذلك كله تلك الحقيقة القائلة بأن المشاركة التى تقوم على الشعور بالمسئولية فى الحياة الجماعية شرط أساسى فى تنمية المهارات التى تتطلبها القيادة .

ولتفسير معنى المسئولية والمشاركة نقول بأننا لو تصورنا أن لدى عدد كبير من الناس اهتماماً بالعمل الذى تؤديه هيئة إجتماعية ، فإن هذا الاهتمام منهم قد يكون عاماً ، بحيث يشعرون جميعاً بأن الهيئة تؤدى عملا له قيمته أو أن خدماتها مرجوة متطلبة ، وقد يكون اهتمامهم خاصاً إذا كان عمل الهيئة المعينة يقابل عندهم حاجات معينة ، وما من شك فى أن هؤلاء المهتمين يقبلون على تحمل بعض مسئولياتها باشتراكهم فى نشاطها أو الدعوة لبقائها واستمرارها ، وقد يرثونها فى فجيعتها ، ومن المحتمل أن يشعروا بتقصيرهم لأنهم لم يمدوا لها يداً ، وحجتهم أنهم لم يكونوا على بينة من أهدافها وأعمالها . . .

إن الشعور بالمسئولية ليس شعوراً عقلياً فحسب وإنما هو شعور عاطفى خلقى أيضاً ، فهو شعور متبادل تكشف عنه أمثال هذه التعبيرات : « عملنا » و « هيئتنا » و « مجتمعنا » ، وأن الأمر ليستلزم وقتاً وقيادة ماهرة لتنمية هذا النوع من الفرد المسئول والسلوك الجماعى . . .

والمشاركة مصطلح آخر يحتاج إلى توضيح ، ولقد أشار جوردون أولبورت(١) فى مناقشته للفروق السيكلوجية ، بين « النشاط » من ناحية وبين « المشاركة » المثمرة من ناحية أخرى ، إلى أن مشاركة الفرد معناها أن يكون له دور إيجابى ، وأن يصبح مندمجا بذاته ، عارفاً بالهدف ، ومركزاً اهتمامه فى العمل ، إذ أن

---

(١) See Gordon Allport, "The Psychology of Participation", Psychological Review, May, 1945.

المشاركة الحقة قسمة عامة بينه وبين غيره، فنشاطه نشاط مشترك أو نشاط جمعى يبذله باعتباره عضواً فى فريق عامل .

وإذا اجتمعت : الكلمتان « مسئولية » و « مشاركة » فى عبارة « مشاركة قوامها الشعور بالمسئولية » تحدد باجتماعهما هدف رائد الجماعة . . . أما الفرد الذى يشترك بدافع من مسئوليته فى عمل جماعته ... فتتميز مشاركته بالخصائص الآتية :

١ — فى قبوله عضوية جماعة عاملة يدرك أن الأمر يتطلب منه وقتاً ، ويتقبل هذه الحقيقة ، فيدرس ما يتطلبه منه عمله الخاص ، ولا يثقل على كاهله ، فيجد نفسه وقد استحال عليه أن يمنح الوقت المناسب لعمل جماعته .

٢ — ويتبع ذلك أن يحضر المشترك المسئول اجتماعات جماعته بانتظام ، ويعمل على تزويد نفسه بمافاته حين غاب قسراً عنه ، ذلك لأن عدم المبالاة لا تساعد على تنمية الذكاء .

٣ — تتميز المشاركة التى تقوم على الشعور بالمسئولية بالرغبة فى المساهمة بآرائه وخبراته وأفكاره ومعتقداته ، وهذه أكثر من مجرد المساهمة بالكلام ، إذ أنها مناقشة ذهنية بين العقول المتضافرة .

٤ — ويشترك الفرد بدافع من مسئوليته ، عند ما يتعاون مع قائد الجماعة ، ويساعده على تركيز انتباهها فى الموضوعات التى أخذت بها نفسها ، وتوجيهها نحو الهدف الذى تعمل جاهدة للوصول إليه .

٥ — ويتضمن البند السابق أن يكون المشترك على علم بغرض الجماعة ، فيعرف ما تحاول تحقيقه ، فإن استغلق عليه ، كان راغباً ومستطيعاً الاستفسار عنه ليستقيم معه الأمر .

٦ — يسلك سلوك المسئول عن جماعته عندما يدرس جدول أعمالها والموضوعات التى تبعث بها إليه قبيل اجتماعاتها ، أو كما يقول البعض يؤدى واجبه « المنزلى » ، أى أنه يأتى مستعداً إذا كان المفروض منه أن يكون مستعداً .

٧ – المشترك المسئول عادل مقسط فى مقدار ما يمنحه من وقته لجماعته ، ويسعى لمساعدة رائدها فى إشراك غيره فى النقاش .

٨ – تعنى المشاركة التى تقوم على الشعور بالمسئولية قبول العمل بين فترات انعقاد اجتماعات الجماعة ، على أساس أن عمل الجماعة ليس وقفاً على اجتماعاتها فحسب .

٩ – تستلزم المشاركة التى تقوم على الشعور بالمسئولية ربط آراء الفرد بآراء غيره فى الجماعة ، أو التقريب بينها ، ومن واجبه أن يسعى لتستمر المناقشة موضوعية محايدة ، ومتى أحس باضطراره إلى المعارضة سارع بها فى مواجهة الجماعة كلها .

١٠ – تتطلب المشاركة التى تقوم على الشعور بالمسئولية تقويماً منتظماً متصلا لما أداه الفرد فى الجماعة . . .

وإليك بعض العوامل التى قد تكون سبباً فى إضعاف هذا النوع من المشاركة :

١ – من المحتمل أنه لم يسبق للأفراد ولا للجماعات أن خبروا العمل معا بدرجة كافية ، فتعوزهم المهارة الضرورية للعمل الجماعى التعاونى ، أى أن هناك مشكلة تعليمية ، ومن الممكن التغلب عليها بالبرامج التدريبية التى ترسم بقصد تنمية الإدراك والمعرفة والمهارة .

٢ – ومن المحتمل ألا يكون الأفراد والجماعات على علم تام بعملهم المعين ووظائفهم ، ويكون من نتيجة ذلك بذل نشاطهم فى غير غاية أو هدف معلوم أو تحصيل مقصود ، والمشكلة هنا فى حاجتهم الى تركيز انتباههم وتوجيه جهودهم .

٣ – ولكى تكون المشاركة من وحى الشعور بالمسئولية ينبغى أن يسود أفراد الجماعات شعور بالأمن إلى الحد الذى لا يحول دون اختلافهم مع غيرهم ، ودون أن يخشوا فقدان مكانتهم أو حرمانهم من الجزاء المنتظر ، وفضلا عن هذا ينبغى أن تشعر الجماعات بألا ضير فى اختلاف الواحدة منها عن الأخرى ...

٤ ــ أن شرط النهوض بالمشاركة التى تقوم على الشعور بالمسئولية هو منح الأفراد والجماعات الذين يعملون متضامنين ومنتجين حقوق مراكزهم والاعتراف بهم ، وإذا كان هناك ميل كبير . . . إلى تمجيد الإنتاج الفردى وتعظيمه فإن الإنتاج الجماعى لا يتمتع بالكثير من الاعتراف والتقدير ، وهذا أمر يتطلب الاهتمام بالدوافع والبواعث الجماعية وتقديرها باعتبارها من المطالب الطبيعية التى يستحق فضلها كل من يتقبل مسئوليات مشتركة .

٥ ــ وشرط آخر سوف يضاعف النهوض بهذه المشاركة ألا وهو وضوح الغرض ، فمتى كانت الأغراض واضحاً ، والهدف معلوماً ، ومتى عنى قادة الجماعات بالربط بين الطرق الجماعية والأغراض الجماعية ، اتجه الأفراد والجماعات إلى تعزيز أمنهم واستقرارهم فى أعمالهم ، وشغلوا بها إلى درجة لا تتوافر بغير هذا الربط .

٦ ــ وترتبط هذه المشاركة بخطى الجماعة ووقتها ، فأحياناً تتقدم الجماعات بخطى فسيحة لا يستطيعها بعض أعضائها ، وأحياناً أخرى يكون تقدمها غاية فى البطء ، وفى كلتا الحالتين يتدخل فى الأمر عامل المنهج فتعدل خطوات العمل العقيمة بما يحقق رقياً بالجماعة كلها .

٧ ــ وترتبط هذه المشاركة بعملية توزيع العمل وتحديده ، إذ متى وزع عمل الجماعة توزيعاً يشمل أفرادها استطاع كل منهم أن يحس مكانته ، ويحدد مسئوليته . . .

٨ ــ ونمـــاء المشاركة يغذيه توافر الشروط المادية المناسبة التى تيسر للجماعات عملها ، ومع أنها قد تكون دون غيرها من الشروط من حيث الأهمية إلا أن توافر الوضع المادى الحافز للجهود الابتكارية ــ لا المثبط لها ــ هام أيضاً ، فبعض الأفراد أكثر حساسية من غيرهم بما يحيط بهم من ماديات .

٩ ــ تلازم المشاركة التى تقوم على الشعور بالمسئولية نضج الوعى الجماعى والعقل الجماعى ، فنحن غالباً ما نتوقع من الناس أن يعملوا كجماعة ،

وأن يفكروا معا فى الجماعة ، وأن يستجيبوا بطرق جماعية بينما لا تكون فكرة الجماعة قد نضجت بعد ، والناس الذين يعرفون بعضهم بعضاً معرفة وثيقة هم أقرب إلى المشاركة فى حرية و بمسئولية لا يستطيعها من يجهلون بعضهم البعض ، وعلى هذا ينبغى الاهتمام بكافة الوسائل الإيجابية المغذية للنمو الجماعى كشرط أساسى فى المشاركة المثمرة .

١٠ — يعزز المشاركة تقويم الإنتاج الجماعى تقويماً منتظما متكرراً ، وإنه لكسب عظيم هذا الذى يأتى من التقدير المنتظم للكسب الجماعى .

وإذا اتسعت دائرة المشاركة التى تقوم على أساس من الشعور بالمسئولية فحينئذ يحدث أمران :

١ — تنجز الجماعة عملها أو تكمله .

٢ — يشعر أعضاؤها شعور الرضا من الخبرة التى اكتسبوها من العمل معا . فالمشاركة ليست غاية فى ذاتها . وإنما هى وسيلة ناجحة لتحقيق التحصيل الجماعى والوفاء الفردى .

وفيما يلى جدول يمكن الأخذ به لتقويم الإنتاج الجماعى .

« جدول تقويم الإنتاج الجماعى »

ردىء	أقل من المتوسط	متوسط	حسن	ممتاز
١	٢	٣	٤	٥

ضع رقما يطابق درجة الإنتاج فى المربع المناسب أمام كل سؤال :

رقم مسلسل	موضوعات التقويم	١	٢	٣	٤	٥
١	ما مدى سرعة الجماعة فى تحليل المشكلة ؟					
٢	إلى أى مدى تتمكن الجماعة من تركيز اهتمامها فى المشكلة والاستعداد لمعالجتها ؟					
٣	إلى أى حد تقسم الجماعة المشكلة إلى أجزاء يسهل عليها تناولها ؟					
٤	ما مدى توازن أعضاء الجماعة فى مشاركتهم ؟					
٥	ما درجة التقدم المطرد فى مناقشات الجماعة ؟					
٦	ما درجة تفاعل الأعضاء معاً بما يحقق ابتكار الآراء الجماعية ؟					
٧	ما مدى كفاية الجماعة فى معالجتها الخلاف على الرأى ؟					
٨	إلى أى مدى يوفق الرئيس فى قيادته المناقشة قيادة مثمرة ؟					
٩	إلى أى مدى تستعرض الجماعة جوانب الموضوع فى حدود ما يسمح به الوقت ؟					
١٠	إلى أى مدى تحافظ الجماعة على أن تدور المناقشة حول الموضوعات لا حول الأشخاص ؟					
١١	إلى أى مدى يحتاج الأعضاء بعضهم للبعض ويستطيعون التفكير معا كجماعة ؟					
١٢	ما درجة توفيق الجماعة فى إنجاز أعمالها فى الأوقات المخصصة لها ؟					

مراجع الفصل الخامس

1. Trecker, H.B., "Social Group Work, Principles and Practices", The Woman's Press, N.Y. 1948, Pp. 86-99.

2. Wilson, G. & Ryland, G. "Social Group Work Practice", Pp. 69-76 & 85-96.

3. Trecker, H.B., "Group Process in Administration", The Woman's Press, N.Y. 1950., Pp. 154-167.

الفصل السادس

«عملية التفكير الجماعى»

- الديمقراطية والتفكير الجماعى .
- الآراء الخاطئة عن التفكير الجماعى وحدوده .
- التفكير الجماعى واجب تعلمه .
- التفكير الجماعى يستغل مساهمة الجميع .
- التفكير الجماعى قوامه المعرفة .
- التفكير الجماعى يختلف عن المجادلة .
- قيود التفكير الجماعى .
- خطوات التفكير الجماعى .
- آراء فى قيادة التفكير الجماعى .

الفصل السادس

عملية التفكير الجماعى "I"

الديمقراطية والتفكير الجماعى :

إن هدف الديمقراطية الحقة هو ضمان مساهمة كل فرد ، بكل ما يتمتع به من قدرة ، مساهمة فعالة فى تولى كافة شئونه الاجتماعية والمهنية والسياسية ... والديمقراطية ، وإن كانت تقوم حقا على فلسفة الحياة ، وتتضمن اتجاهاً نحو ما فيه خير الناس ، إلا أنها تتطلب مهارة . وما تخلفنا فى الذود عنها ، إلا لأننا أكثر ما نكون اهتماماً بتعريفها كفلسفة مما أنسانا واجبنا نحو تحسين الوسائل التى تهيىء لها مجال العمل فى الحياة . وإذا كان واجباً علينا جميعاً أن نسهم ، بما نملكه من جهد ، فى الجماعات التى نعد جزءاً منها ، فإن علينا أن نتعلم أولا كيف نحقق هذه المساهمة ، لأن مجرد ادعائنا المساهمة الديمقراطية دون أن يتوافر فينا الاستعداد العملى لنجعل منها شيئاً له قيمته وأثره ، يؤدى إما إلى سلب سلطة الجماعة ووضع أمورها فى أيدى أقلية مستبدة ، أو إلى بلبلة تحط من شأن فكرة الديمقراطية كلها ...

والديمقراطية عند الكثيرين فكرة سياسية ، وعند الرأى العام السماح لكل إنسان بأن يكون له صوت... حقيقة أننا ننتخب الناس ليحكمونا ، وليقوموا عنا بالتفكير فى مسائلنا السياسية ، ويعملوا على ما فيه خيرنا ومصلحتنا ، فحكومة النواب إن دلت على شىء فإنما تدل على خطوة تقدمية خطوناها لنباعد بيننا وبين الأوتوقراطية المطلقة فى مستبد مسيطر ، ولكنها لا تزال بعيدة كل البعد

عن أن تكون الحكومة التى تسوى بين الناس جميعاً ...

وهذا المبدأ النيابى نفسه يمتد إلى جميع نواحى الحياة . حقيقة أن واجب أعضاء اللجان والقائمين على إدارة شئون مختلف الهيئات والمؤسسات، أن يرجعوا بتقاريرهم إلى من اختاروهم لينالوا موافقتهم على آرائهم ، ولكن ليس هناك ما يضمن مناقشة هذه الآراء مناقشة دقيقة ، إذ كل ما يتخذ حيالها، لا يعدو إدخال تعديلات طفيفة عليها، أو رفضها كلية ، أو الأخذ بها ، أو ردها بالتالى إلى اللجنة التى قدمتها . وحتى القرارات التى تتخذها الأسرة ، فبرغم احتمال أنها تتضمن ما يمس مصالح صغارها من الفتية والفتيات ، فقد جرت العادة بأن يتولى الوالدان بنفسيهما البت فى أمور الأسرة باعتبار أنهما ممثلاها وحاكماها ، كذلك الشأن فى مجالس إدارات المدارس وهيئاتها النيابية الأخرى ، فإن أعضاءها ينتخبون ليقرروا خططها ومناهجها ، ويختار مدرسوها لتنفيذ مطالب هؤلاء ، وحتى « طريقة المشروع » التى ذاع اسمها وانتشر ، فقد أصبح المعروف عنها ، حتى يومنا هذا ، أنها تتضمن مشاركة التلاميذ فى تنفيذ مشروعات يختارها المدرسون ، ويرسمون خططها ، ويتولون إدارتها .

والمواطن الناشىء يواجه فى نضاله مع أوضاع الحياة الاقتصادية أموراً لا تختلف عن ذلك كثيراً . فهو كعامل ، يجهد للحصول على مرتب أو أجر ضئيل ، لا يُنشد تعاونه إلا بقدر ما يؤهله لتنفيذ ما يوكل إليه من عمل ، وكمساهم فى شركة ، ينيب عنه من يدير شئونه . . . وهذا منتهى الزهد فى المساهمة الحقة من جانب من يتمتعون بالعضوية . وهذا أيضاً نفس الشىء فى كل حركة اجتماعية ، فإن ممثلى الشعب المنتخبين ، أو المعترف بهم ، هم الذين يضعون الخطط ويتقدمون بالمقترحات ...

وعليه فإن الأفراد الذين يتكون منهم مجتمعنا يدربون منذ بدء حياتهم على أن ينتظروا من نوابهم وممثليهم توجيه تفكيرهم وإدارة أعمالهم ... ويؤمن الكثيرون بأننا قد أوشكنا على الانتقال من نظام الحياة النيابى الراهن إلى نظام ديمقراطى

سليم يقوم على أساس المشاركة الجماعية . . . ولكن لا يزال أمام أولئك الذين يأملون فى تقدم حقيقى ، كثير من الاعتبارات الهامة ينبغى عليهم ألا يهملوها . وعلينا نحن أن ننمى فينا المهارة فى فن المشاركة الحقة وتمكين أعضاء الجماعات من التفكير معاً ، فى المواقف والمسائل التى تواجههم .

وأول هذه الاعتبارات : ضرورة الأخذ بيد الجماعة فى مسالك العملية التى مر عليها ممثلوها أو نوابها ، ووصلوا منها إلى نتائج تفكيرهم . لأنهم إن لم يأخذوا بيدها ربما تقبل أعضاؤها هذه النتائج ولما يستكملوا إدراكها أو يتم اقتناعهم بها . فإذا ما نفذت الخطط المرسومة ، وقعوا فى صعوبات جمة ، وفى التو يكتشفون فقدان حماستهم لخطة العمل ، لأنهم لم يفهموها ولم يسهموا فى وضعها .

إن العمل أساسه الإعداد ، وإن الخبرة التى نكتسبها من العمل ، تعلمنا فى عنت وأناة ، أن سلوك الناس فى حياتهم إنما يتحدد وفقاً للمثل التى يعتنقونها ، وأنهم لا ينجحون إلا فى تنفيذ تلك الخطط التى كان لهم فى تصميمها نصيب ، وكل اتجاه أو رأى لا يصبح ملك صاحبه إلا إذا تحققت له فرصة إبدائه ، وهذا ما يوضح علة شيوع اليأس بين المعلمين والقادة الشعبيين ، فالمعلم إذ تثبط عزيمته يصيح منفعلا : « لقد بذلت نفسى ، وناضلت لأعلم هذا الصبى ما هو خير وفضل وحق ، ومع هذا فقد حاد عن الصواب وضل سبيلا » والمصلح يصيح شاكياً « لقد أرشدت الناس إلى طريق الشرف والاستقامة الذى يقودهم إلى الحياة الرغدة ، والمعيشة الاجتماعية الموفقة ، وبرغم هذا سقطوا وتردّوا » .

إن النساء والرجال لا يوفون أمراً حقه إلا إذا فهموه ، فالعقل ليست له تلك القدرة الخارقة بحيث يتقبل كل ما يصبه فيه المعلم من مثل ومستويات ، ثم يوقن بعد ذلك بأنها سوف تطبق تطبيقاً منتجاً فى مواقف معينة .

إن مجرد التزود بالمعلومات الصحيحة ، والنصائح الغالية ، ليس فيه

ما يكفى ، من الناحية العملية ، لضمان الحصول على النتائج المثلى المبتغاة . والإنسان إذا شاء أن يكون أميناً أو صادق العزيمة ، أو موثوقاً به ، فعليه أن يسير على هذا النهج ، فى كافة تصرفاته ، حتى يصبح عادة متأصلة فيه ، والمثل الأعلى لا يمكن أن يكون له أثر فى الحياة كلها إلا بمقدار تعدد المواقف التى يطبق فيها فعلا .

والاعتبار الثانى : يتعلق بما يؤثر فى الأفراد الذين يهمهم الأمر ... فالإنسان الذى يفكر ويواجه المشكلات ، ويعالجها بما يرسمه من خطط هو الإنسان الذى يرقى ويسعد ، وهذا ما نشاهده فى القادة ، فهم فى قيادتهم وبما تتيحه لهم من خبرات يحتفظون لأنفسهم بالقيم السامية ، أما الحياة بالنسبة لعدد كبير من الناس فهى حياة كد وعناء ، فهم إن تحركوا فإنما يتحركون لتنفيذ مآرب غيرهم من الناس ، فالقادة يرتقون وعامة الشعب ينحلون . حتى إذا ما اشتد الضغط على هؤلاء ، اندفعوا ثائرين ، ثم لا يلبث السوقة من الرجال والنساء ، ممن دربوا على التبعية ، والذين احتكروا فجأة مراكز السيادة ، أن يضطرب الأمر بين أيديهم بشكل مروع ، لأنهم يفتقرون إلى الحكمة والأناة اللازمتين للعمل الاجتماعى المباشر ، هذا إلى أنهم لم يتعلموا كيف ينتفعون من الفنيين فى تسيير دفة الحكم .

وإنه لمن العسير تكوين جماعة دائمة منتجة من أفراد لا أثر لهم ، وما الأفراد المنتجون إلا أولئك الذين يعرفون كيف يفكرون ، وكيف يعملون من أجل أنفسهم .

والاعتبار الثالث : له أيضاً أهميته ، لأن شطراً كبيراً من حياة الإنسان يقضيه فى الجماعات ، مما يستلزم تمتعه بالمهارة الحقة فى التفكير الجماعى ، وليس بصحيح ما يعتقده البعض من أن الناس يعملون كأفراد ، وأن الجماعات لا تعدو أن تكون مجموعة من الأفراد ، فإن كثيراً من أمور الحياة لا يتم إلا فى دائرة العلاقات والوشائج المتبادلة . وكل إنسان ينتمى إلى كثير من الجماعات منذ

أن يبلغ السن التى تسمح له بالخروج عن دائرة بيته ، وبعض هذه الجماعات أكثر استمراراً وأكثر أهمية من غيرها فى حياة المجتمع ، ومن أمثالها البيت والمدرسة ومختلف الهيئات الصناعية والجماعات العمالية . . .

وفى كثير من الأحوال تؤدى الجماعة عملها كجماعة ، وهذا صحيح بالنسبة إلى جماعة تسودها الألفة والأخوة ، وبالنسبة إلى جماعة المنزل وجماعة المدرسة . ففى مثل هذه الجماعات ، يكون الأفراد الذين يهتمون بما ستؤديه الجماعة ، هم المعنيون بما تصدره من قرارات ، المسئولون عن تنفيذها ، كل عضو فى الجماعة يمسه أمرها مسًّا مباشراً ، ومن المفروض فيهم جميعاً أن لا يتخلفوا عن اجتماعاتها ، ومن أمثلة هذا النوع من الاجتماعات ، اجتماع أفراد الأسرة ، واجتماع طلاب المدرسة ، واجتماع أعضاء كنيسة أو جمعية أو ناد يضم أفراداً تربطهم رابطة أخوة وصداقة .

وإذا كان حتما أن تكون القرارات ممثلة لرأى الجماعة ، فإن الأمر يتطلب اتباع طريقة تحقق التفكير الجماعى ، وأن تهيأ الفرص لاشراك الذين سيساهمون فى تنفيذ القرارات ، فى تصميم ما يجب تنفيذه . وإذا شئنا أن يكون العمل مرضيًّا لأعضاء الجماعة ، وشاءوا هم العيش والعمل معاً متوافقين فلا بد أن تكون القرارات ممثلة للنتائج التى اتفقوا عليها ، والتى قد يساهمون فيها جميعاً ...

إن التفكير الجماعى هو تلك العملية التى تستطيع بها الجماعة أن تقرر وتعمل كجماعة ، وهى لهذا حيوية بالنسبة للعمل المشترك المنتج . . .

الآراء الخاطئة عن التفكير الجماعى وحدوده :

كثيراً ما نفترض أن أى نوع من الحوار الجماعى هو تفكير جماعى . وإن كان فى هذا شىء من الصواب فليس هو بأكثر مما فى قول من يدعى أن الآراء التى تهبط عليه قد ارتبطت فى رأسه بعملية تفكير حقيقى . إذ ليس كل من يواجهون ظروف الحياة يصدرون عن تصرفات أساسها التفكير ، ففيهم

المندفع ، وفيهم من يساير العامة ، وفيهم من يتحكم ويستبد بالرأى وليس له من يعارضه . والإنسان إذا بحث أمراً فلا يعنى أنه تناوله بأسلوب علمى .

إن التفكير الجماعى فى حوار الجماعة ، وفى قراراتها يتضمن نفس العملية التى يتبعها الفرد إذا ما فكر تفكيراً منتجاً . والإنسان الذى نثق بأحكامه ، هو ذلك الذى لا يعمل مندفعاً ، أو متأثراً بالسلطة أو مجارياً التقليد ، وإنما هو من يدخل فى اعتباره خبرات الماضى والحاضر ، ويذكى رأيه بعاطفته ، ويتحكم فى عاطفته برأيه ، وهو الإنسان الأمين فى اختياره الأدلة ، وفى تقديره خطط العمل المختلفة ، فتظهر قراراته ممثلة لما يؤمن به على أنه أفضلها جميعاً .

إن مقدرة الإنسان على التفكير السليم ليست هبة ، وإنما هى نتيجة الخبرة ، فيجب تعلمها . وهذا هو نفس الشىء مع التفكير الجماعى ، فكما أن هناك أفراداً تتحكم السلطة فى جميع تصرفاتهم ، كذلك توجد جماعات يتحكم فيها زعيم ، فتتلقى أوامرها من مستبد يعمل بما ينفع الجماعة أو يضرها . وكما أن هناك أفراداً تتحكم فيهم التقاليد ، كذلك توجد جماعات تعد التقاليد العامل المتحكم فى تصرفاتها ، وكما أن هناك أفراداً يؤثر الاندفاع فى سلوكهم ، كذلك توجد جماعات يسوقها الإيحاء فتعمل بما يوحى به أى عضو فيها .

أما التفكير الجماعى فعملية قرار جماعى مقنع موثوق به ، مثله كمثل التفكير الفردى ، من حيث كونه عملية قرار فردى مقنع يركن إليه .

وقد يفكر إنسان فى أمر دون أن يعلو منه صوت ، لأن أفكاره كلها معلومة لديه ، فى حين أن الأمر مع الجماعة يستوجب إدلاء الفرد بما يفكر فيه ، ليكون كل عضو فى الجماعة واعياً بما يفكر فيه غيره . وبناء عليه ، لا يقتصر التفكير الجماعى على مجرد إدراك الأفراد للموضوع ، وإنما يتضمن أيضاً مشاركة كل منهم غيره فى تقدم تفكيرهم ، ولهذا يسمى التفكير الجماعى — أحياناً — الحوار الجماعى ، وما التفكير الفردى فى الواقع إلا عملية حوار فى عقل صاحبه ...

ولأن التفكير الجماعى لا يقتصر على مجرد تقدير أعضاء الجماعة للموضوع ،

وإنما يتضمن أيضاً مشاركتهم معاً فى تقدم تفكيرهم ، فقد حوى المميزات والمساوئ التى تبذ مثيلاتها فى التفكير الفردى . ففى مساهمة كل عضو فى الجماعة بتفكيره ما ينشط تفكير غيره من الأعضاء وما يعدل من هذا التفكير ، وعند ما يتبادل الأعضاء ما لديهم من معلومات ، ويشتركون فى نتائج تفكيرهم الخاص ، فمن الطبيعى أن تتضاعف مواردهم من المعلومات ، وأن تتعدد أمامهم الآراء المختلفة ، وتغدو فى متناولهم أكثر مما لو استقل كل منهم بتفكيره .

وإذا كان أعضاء الجماعة من العاديين فإن المرجح ألا تكون حصيلة إنتاجهم جديرة بمقارنتها ، مقارنة عادلة ، بتفكير فرد محنك خبير يجمع فى ذاته المرنة ، معلومات أكثر ، وآراء أوفر مما عند بعض الجماعات . ومثل هذا الإنسان إذا ما ضمته جماعة من الناس دونه مقدرة فسوف يكتشف أن التفكير الجماعى معطل لتقدمه ، مضيع لوقته . . .

ويظهر أن التجارب قد دلت على أن النتائج التى يستخلصها أفراد من تفكيرهم الجماعى تكون عادة أعظم من النتائج التى يصل إليها من يماثلونهم كفاية من تفكيرهم الفردى .

التفكير الجماعى واجب تعلمه :

من الواجب التفرقة بين التفكير الجماعى والحديث العابر الذى يتم اعتباطاً ، وحيث يلتقى أفراد لينظروا فى أمر دون خطة مرسومة أو خطى معلومة ، وعلى أساس ضئيل من الحقائق والأدلة . أما وقد علمنا أن الديمقراطية لا تتحقق بمجرد جمع العامة ومناقشتهم فيما لا علم لهم به ، وأن مثل هذا يؤدى إلى الفوضى ، فحرى بنا أن ندرك أن مثل هذه التجمعات تضيع فى العادة وقتاً لا يمكن تعويضه ، وتعمل فى دائرة مغلقة فلا تصل إلى شىء ، وغالباً ما ينتهى بهم الأمر وقد ازدادوا حيرة أكثر مما كانوا عليه قبل اجتماعهم . ومن العبث أن نتوقع من مثل هذا الإجراء نتائج حيوية .

وربما يكون من الضرورى مع كثير من الجماعات البدء بإدارة أوتوقراطية . والأمر الذى يعنينا من ذلك هو الفائدة التى ترجى من مثل هذه الإدارة ، على شرط ألا يستغل المدير سلطته لخدمة أغراضه الخاصة ، وإلا استحال بلوغ الديمقراطية ، أما إذا استغل القيادة ليستخلص من الفوضى نظاماً ، وأدار عملياته لبلوغ الديمقراطية فيمكن اعتبار الديكتاتورية خطوة نحو الحرية . فعلى القائد أولا أن يصون سيادته وأن يكون محترماً ،ومن ثم يمكنه ، بخطى وئيدة متزنة ، أن يُضمن ناحية بعد أخرى من نواحى حياة الجماعة فى نطاق السيادة الذاتية لأعضاء جماعته .

ويظهر أن الكثيرين يرون أنه ليس هناك من حيلة لمن يرأس اجتماعاً إلا أن تكون له سلطة استبدادية مطلقة فى إدارته ، وإلا فعليه أن يكف يده ، ويترك الحوار ليتجه حيثما اتفق . صحيح أن الرئيس إذا تولى القيادة الأوتوقراطية فإن تفكير الجماعة لذاتها سوف يقل ، وصحيح كذلك أنه إذا تركت الجماعة فجأة لتعتمد على مواردها الخاصة ، فمن المنتظر أن يكون الحوار محيراً مربكاً لا خير فيه ، ولذلك فإن من واجب الرئيس فى جماعة لم تعتد التفكير ، أن يتخذ ما يراه ضروريا لتنظيم الحوار ليضمن للموضوع تقديراً حقيقياً له قيمته . وقد يتطلب الأمر فى بدايته ، تحكماً مطلقاً ، ولكنه تحكم يهدف إلى تنظيم الجماعة دون فرض إرادته على قراراتها ، وسوف يهيىء هذا أول خطوة صوب تحرير الجماعة فى تفكيرها وفى تقرير شؤونها .

وإن شئنا من الفرد والجماعة تفكيراً منتجاً فلا بد من توافر الثقة من ناحية ، والقدرة على التفكير من ناحية أخرى ، وكلاهما يأتى من المران ، وكلاهما يطرد فى نموه . فالثقة تزداد تبعاً لنمو المهارة ، ووظيفة الرئيس تنمية مهارة الجماعة وثقتها . ولكى يحقق ذلك يمكنه الاستعانة بالوسائل التى ثبتت صلاحيتها فى تنمية المهارة فى أعمال أخرى . خذ مثلا السباحة فإنك إن ألقيت بإنسان فى الماء ، دون عون أو توجيه ، فقد تروعه ، ولا يتعلم السباحة أبداً ، وما من شك فى أن تعميم هذه

الوسيلة يؤدى إلى تخبط مربك ، وإلى تعلم من محاولات وأخطاء لا مبرر لها . وإن أنت جعلته يعتمد على طوق للنجاة أو وسيلة تطفو به على سطح الماء فمعناه عدم إمكانه التحرر من الاعتماد عليها ، فى حين أن المعلم إذا أمده مؤقتاً بالثقة التى يضفيها عليه طوق النجاة ثم علمه بعدئذ كيف يسبح ، فإن هذا ينتهى به إلى إنسان قد تضاعفت ثقته بنفسه وتزايدت مهارته ، ولا يطول به الوقت حتى يسبح بنفسه . وهذا أيضاً صحيح مع الجماعة ، فإن أنت ألقيت بها دفعة واحدة فى حوار فالنتيجة حيرة ووجل . وإن سلكت معها مسالك الاعتماد المستمر على طوق النجاة ، جعلت منها جماعة متواكلة على هذا السند . أما إذا توليت مسؤولية التوجيه الكلى لخطوات العمل ، بادئ الأمر ، وفى نفس الوقت عنيت بتدريبها على الاستقلال فى عملية التفكير فإن النتيجة هى ثقة مطردة مع مهارة متزايدة ، وبذلك يتحقق وجود جماعة تتمتع بسيادة ذاتية ، قادرة بنفسها على تولى أمورها الخاصة .

ومن الضرورى التوكيد على « كيف » تفكر لا على « فيم » تفكر ، لأنك إن وجهتها إلى ما تفكر فيه ، جعلت منها جماعة دائمة الاعتماد على قائدها ، أما إذا علمتها كيف تفكر فسوف يتضاءل اعتماد أفرادها على قائدهم يوماً بعد يوم .

التفكير الجماعى يستغل مساهمة الجميع :

من الاتجاهات الشائعة الخاطئة ، هذا الاتجاه الذى يقوم على فكرة أن المشاركة الديمقراطية ينبغى أن تعمل على إقصاء الأكثر مقدرة والأوفر خبرة ، وقصرها على من هم دونهم كفاية وخبرة . وكذلك الاتجاه الذى ينادى بأن الحوار الجماعى ينبغى أن يقصر على مساهمة المتوسطين من الناس ، لأن فى نتائجه — التى يثق بها أنصار هذا الاتجاه ثقة لا حد لها — الحكمة والابتكار .

إذ مما يجب التسليم به دون تردد أن كافة المساهمات الفردية فى سبيل الوصول إلى الحقيقة ليست حتما مساهمات قيمة ، وإلى جانب هذا فإن أية جماعة ، سواء خضعت لنظام ديمقراطى أو أوتوقراطى ، لا تخلو من أفراد تبذ مساهمتهم

مساهمة غيرهم فيها ، ومع كل فليس فى الديمقراطية ما يدعو إلى إقصاء أولئك الذين كانوا قادة أو معلمين أو كباراً أو من هم فى وظائف رئيسية .

ويبدو أن هناك من يدعى أن الديمقراطية فى الأسرة ، هى ترك إدارة البيت لأطفاله . وفى المدرسة ، إحالة السلطة إلى تلاميذها . وفى الصناعة ، تمكين العمال من تولى إدارة العمل كلية . وفى المخيم ، استبعاد القادة جميعاً . وفى الأمة ، إقصاء كافة من شغلوا مناصب رئيسية . والواقع أن هذا ليس من الديمقراطية فى شىء لأن الديمقراطية تعنى مشاركة كافة من لهم صلة بأمر ما ، كل على حسب قدرته . فالديمقراطية لا تقوم فى أسرة ما لم يتعلم الآباء والأطفال كيف يعيشون معاً وكيف يعملون معاً ، وحكومة التلاميذ لا تكون فعالة بأية حال ما لم يتعاون التلاميذ والمدرسون معا على إقامتها ، والديمقراطية الصناعية لن تصل إلى إمكانياتها الحقة مالم يعمل العمال والممولون متكاتفين ليستخلصوا من جهدهم إنتاجاً مجزياً ... والتفكير الجماعى ، كفن فى المشاركة الديمقراطية ، يتضمن مشاركة من الجميع ، كل على حسب قدرته وكفايته .

التفكير الجماعى قوامه المعرفة :

ليس التفكير الجماعى بالعملية التى يستلهم فيها الأفراد جهالتهم متوقعين استخلاص نتائج يعول عليها . فهم مهما تعددت المرات التى يساهمون فيها بآرائهم الفجة وأدلتهم الواهنة ، ولو قاربت الآلاف ، لن يصلوا إلى نتائج يُعتد بها . وما الجماعة إلا كالفرد فى حاجتها إلى الاعتماد على البيانات الموثوق بها ، وإلى ما يزودها به خبير مختص . والفارق فى التفكير الجماعى لا يعدو صلة الخبير بالجماعة ، فبدلا من أن يكون صاحب الكلمة والنهى فيها ، يصبح المصدر الذى يشع المعرفة على أعضائها ليستخدموها فى تحقيق أهدافهم الخاصة .

التفكير الجماعى يختلف عن المجادلة :

ليس التفكير الجماعى مجادلة أو مناظرة ، لأن من طبيعة المناظرات أن يأتى ممثلو كل جانب وقد استقروا على رأى ، وغايتهم إقناع معارضيهم أو دحض حججهم ، فى حين أن الناس يقبلون على الحوار الصحيح بأذهان متفتحة و بمشكلات ، متوقعين أن يلقوا عليها ضوءاً وهم يبحثون معاً عن علاج لها . وفى المناظرة يأمل الإنسان الوقوف على ما يفكر فيه غيره ليستطيع تدبير مجادلات يقنعه فيها بخطئه . وفى الحوار يرجو الإنسان معرفة ما يدور برأس غيره علّه يزداد إدراكاً بمشكلته هو ، أو ليتعاون مع غيره من الناس فى حل مشكلاتهم المشتركة .

وإذا انضم أفراد ، سبق لهم إقرار أمر ، إلى جماعة لمناقشة هذا الأمر ، فإنهم لا يأتون بغية توضيحه ، أو للاشتراك مع غيرهم فى محاولة الوصول إلى حل له ، وإنما ليملوا رأيهم على الجماعة وليضمنوا تبنى غيرهم لحلولهم الخاصة ، وإذا اشترك إنسان فى الحوار بفكرة معارضة استمع إليه هؤلاء الأفراد ، الذين سبق لهم الحكم فى الأمر ، لا ليتعلموا منه ، وإنما لمعارضة وجهة نظره ودحضها . . .

قيود التفكير الجماعى :

لا بد أن تكون بعض هذه القيود واضحة تماماً لكل إنسان حتى ولو لم يتمتع إلا بخبرة محدودة فى إدارة شئون الناس ، ومن هذه القيود : —

١ — متى اتفقت جماعة أو هيئة على سياسة العمل فيها ، فالواجب إسناد أغلب الأعمال التنفيذية إلى أفرادها ، كى يباشروا النشاط الذى أجمعت الرأى عليه ، إذ ليس فى استطاعة الجماعات واللجان تنظيم الجهود التفصيلية التى تتطلب إشرافاً مستمراً . كما يجب ألا يغيب عن الأذهان أنه حيث يتفق الأفراد الذين يهمهم الأمر على سياسة العمل فليس هناك ما يناهض الإيمان بالديمقراطية إذا هم ناطوا تفصيلات العمل بأشخاص معينين يقفون منهم على سير الأمور .

٢ – وبما أن التبصر هو لب العملية الديمقراطية ، فإن المشاركة الديمقراطية تصبح غير عملية فى مواقف الأزمات حيث لا يتسع الوقت للتشاور على أية صورة من صوره . فحين يقع حادث فى طريق مزدحم ، فإن الحاجة المباشرة تتطلب سيطرة فعالة على الموقف تحت قيادة فرد واحد ، حتى ولو كانت خطة هذا الفرد الذى يدعى السيطرة ، بعيدة كل البعد عن الكمال ، لأنها تقلل من الفوضى فى حالة طارئة . وقد تحدث الأزمة فى البيت أو المدرسة حيث يتعين استتباب النظام . وقد تحدث فتنة فى أمة ولا يمكن إخمادها إلا باتخاذ عمل إيجابى . وهنا ينبغى أن نقول كلمة على سبيل التحذير وهى أن بعض الأحداث تكون من هذا النوع الذى تسميه شركات التأمين « قضاء وقدراً » وفى مثلها قلما نلام ، فى حين أن معظم ما نصادفه من أزمات إنما يقع بسبب فشلنا السابق فى تدبر العواقب . . . ومع ما ندركه من احتمال حاجتنا إلى سيطرة أوتوقراطية فى مواقف الأزمات يجب أن نسلم ، فى الوقت نفسه ، بأن علينا التزاماً حيال أنفسنا يقتضينا أن نقلل ما أمكن من مثل هذه المواقف الحرجة .

٣ – ومن المواقف أيضاً ما لا يمكن فيه مناقشة أمور معينة ، ولا يعنى هذا استحالة مناقشتها ، وإنما يعنى أنه من العبث تناولها بالبحث والمناقشة فى ظل ظروفها القائمة ، فهناك من الأمور ما يجب أن يقررها الآباء لأطفالهم الصغار ، ومن الملابسات ما يتطلب من المعلم تجاهل القانون ، ومن شئون الحياة ما لم يدخل بعد فى دائرة الإمكانيات الديمقراطية للجماعات . إن الديمقراطية لا تتيسر للناس إلا فى دائرة الحياة التى يمكنهم فيها تولى المسئولية . . . . ، والصغار لا يمكنهم التصرف إلا فى دائرة المنزل المقيدة ، أو مع من يشتركون معهم من أندادهم فى اللعب ، وليس هناك من فرص تتيح لهم تولى أية مسئولية فى شئون الدولة أو الأمة ، ولكنهم عند ما يذهبون إلى المدرسة تتسع دائرة نشاطهم الديمقراطى ، لأنهم يتولون مسئولية فى دائرة أوسع ، وهكذا تتدرج هذه الدوائر فى الاتساع حتى تكتمل رجولتهم .

وكثيراً ما يجد الكبار أنفسهم فى مواقف يرون أنه من الخطر فيها تناولهم الصريح لموضوع بعينه فى حينه . ولعل أهم ما يجب تذكره هنا أنه فى مثل هذه المواقف الاستثنائية ينبغى أن تكون القاعدة هى الإفضاء بالحقيقة كاملة . ومن المحقق أن الطفل يزداد ثقة بوالديه حين يصارحانه بما يجب عليه اتباعه فى حالة بعينها ، أكثر مما لو أغرياه بأن يختار لنفسه ما يحلو له .

خطوات التفكير الجماعى :

ليس أتم لإدراك خطوات التفكير الجماعى من ضرب الأمثلة عليه : تشاء جماعة من مدينة نيويورك القيام برحلة إلى مدينة سان فرنسسكو . إن المسائل التى ينبغى اتفاقهم عليها تبدو من توها جد واضحة هينة : أى طريق يسلكون ؟ ، وأى قطار يستقلون ؟ ، وأى نوع من المعدات يتخيرون ؟ . إن الذى لا شك فيه أن هذه الأسئلة التى تبدو فى ظاهرها أسئلة محددة مباشرة ، هى من هذا النوع الذى لا يمكن الإجابة عليه إجابة عامة ، وإنما يمكن الإجابة عليها فقط بالنسبة للموقف الخاص الذين هم جزء منه . وهم إن تجردوا من المعرفة بالعوامل التى تحيط بهذا الموقف استحال عليهم الوصول إلى قرار حكيم . هذا إلى أن أى تغيير فى هذه العوامل قد يؤدى إلى إجابة على تلك الأسئلة مختلفة تمام الاختلاف . وعليه فمن الضرورى عدم الاقتصار على إدراك هذه الأسئلة المباشرة فحسب بل إدراكها فى الوضع الذى تتبين فيه . أهذه رحلة عمل أم رحلة ترفيه ؟ وهل هناك ملابسات تدعو إلى تحديد موعد الرحيل من نيويورك والوقت الذى يجب أن يكونوا فيه فى سان فرنسسكو مما يجعل من السرعة عاملا ؟ وإلى أى حد يحسب للنفقات حساب ؟ وما مدى اهتمامهم بالتمتع بمشاهد الطبيعة ؟ وأى الأماكن ، إن وجدت ، تستحق منهم الزيارة وهم فى الطريق ؟ وهل بينهم أفراد تستوجب حالتهم الصحية أو نظرتهم إلى الأسفار بذل عناية خاصة كتوفير أسباب الراحة ؟ وبذلك يصبح السؤال : أى طريق وأى قطار وأية

معدات ينبغى تخيرها ، على ضوء هذه العوامل الهامة فى الموقف ، والاعتبارات الشخصية ، كما تبينت فى هذه الجماعة المعينة ؟

ثم تأتى الخطوة الثانية ، خطوة كشف الإمكانيات على ضوء القيود والميول التى يفرضها موقف الجماعة المعين . سوف يتقدم أعضاؤها بآراء يستمدونها من خبرتهم السابقة أو خبرة غيرهم ممن لهم بها علم ، وما لم يكن لأعضاء هذه الجماعة خبرة خاصة بالسفر إلى سان فرنسسكو فمن المرجح إفتقارهم إلى المعلومات الصحيحة الكافية ليقيموا عليها قرارهم ، ولهذا فسوف يكلفون فرداً منهم أو لجنة البحث عن الممكنات ، وفى نفس الوقت ربما يتفق غير هؤلاء من أفراد الجماعة على التزود بمعلومات من معارفهم ممن كانت لهم تجارب نافعة فى سفرهم إلى سان فرنسسكو ، ومن المرجح أن يلجأ الفرد أو اللجنة إلى جهة تتولى تزويدهم بالمعلومات الكافية ، وأعنى بها مكتب « الاستعلامات » أو « الرحلات » .

وإذا كان القرار على الطريق أو القطار قراراً له أهميته ، فسوف تجمع اللجنة معلوماتها من أكثر من مصدر واحد ، لأنهم إن اقتصروا على أن يكون مصدرهم دليل قطارات على طريق معين أو دليلا لهذا الطريق وحده ، فلن يعطيهم ، فى الأغلب ، إلا وصفاً لهذا الطريق من جانب واحد فقط ، مثله كمثل الكتاب المدرسى الذى يعرض فكرة من جانب واحد . وليس فى هذا الوصف إلا فكرة عن طريق واحد للقطارات كأحسن طريق يوصل إلى سان فرنسسكو بكل ما فيه من المحاسن التى أبرزت والمساوئ التى أخفيت أو عرضت بصورة تجعلها تافهة الأثر . أما المنهج الأحكم ، والذى يُعتد به ، فهو استشارة مندوبى مختلف الطرق الحديدية ، والاطلاع على مختلف جداول السفر ، ومقارنة ما جمع من معلومات وما تبين من اعتبارات . . .

ولا شك أن الحوار سوف يقود الأعضاء إلى إدراك السبب الذى من أجله يفضل بعضهم رغبة معينة فى حين يفضل غيرهم أخرى ، وستكون الحقائق التى تعرض لهم مختلف الطرق موضع بحثهم ومفاضلتهم . وسيكشف لهم حوارهم عن الطريق

والقطار والمعدات التى تتفق أكثر من غيرها مع الشروط التى يجب على هذه الجماعة المعينة التزامها فى خططها ، ومع مطالب أعضائها فى سفرهم ، ومستوياتهم . وقد يتبين من الحوار أن إحدى الرغبات تتيح الاستمتاع بأروع مناظر الجبال ، وإن كانت مجهدة وتحتاج لوقت أطول وليس لدى الجماعة ما يناسبها من معدات ، فى حين تحقق رغبة أخرى السرعة والراحة وإن كانت تتطلب نفقات إضافية .

فان كانوا أفراداً يسودهم الوفاق ، جد راغبين فى أن يسافروا معاً ، فسوف يذللون ما يعترضهم من صعاب ، معدلين هذا ومنظمين ذاك حتى يصلوا إلى الغاية التى تضحى بالقليل من متع السفر فى سبيل تحقيق معظم أمانى رحلتهم . . . .

إن القرار قرار خاص بالجماعة ، فهو يحدد لها طريقها وقطارها ونوع معداتها ، ولكن هناك أسباباً تتحكم فى اختياره ، منها ما يمثل مستوى الرحلة ، والشروط التى اتفق عليها أعضاؤها بالنسبة إلى رحلتهم .

بقى على الجماعة مهمة تنظيم خطوات التنفيذ ووسائله ، فإن مجرد اقتصار أعضائها على تحديد الطريق الذى يسلكون لا يضعهم فى القطار ، فما زال عليهم أن يسارعوا خفافاً لتنفيذ ما أقروه كأن يحجزوا تذاكرهم وأماكنهم ، وأن يدبروا نفقاتهم ، وأن يوفقوا بين مواعيدهم . كما أن عليهم أن يكونوا فعلا فى القطار . وكثيراً ما لا يلتفت إلى الطرق والوسائل فلا يكون للقرار الصائب نتائج فعلية .

ملخص لخطوات التفكير الجماعى :

أولا : الظرف ومشكلاته :

١ — ما الموضوع الخاص الذى يجب أن يتفق عليه ؟

٢ — ما العوامل الهامة فى الظرف التى تجب مراعاتها عند إصدار القرار ؟ ولماذا ؟

ثانياً : ما ينبغى عمله :

١ — اختبار الإمكانيات :

(ا) لمقابلة الظرف والمشكلة كما تحددت . ما هى خطوات العمل الممكنة ؟ وما السبب فى تفضيل كل منها ؟

(ب) ما الروابط التى يظن أنها توحد الجماعة ؟ وعلام يتفق أعضاؤها من حيث الحقائق والمعتقدات ؟

(حـ) ما أهم أوجه الخلاف :

١ — على الحقائق . . .

٢ — على المعتقدات أو وجهات النظر . . .

٢ — تقصى أسباب الخلاف على الحقائق ، ومناقشة أوجه الخلاف فى وجهات النظر .

(ا) علام يستند الخلاف بالنسبة للحقائق ؟

(ب) ماذا يمكن أن يقال عن أوجه الخلاف بالنسبة لوجهات النظر ؟

٣ — الوصول إلى نتيجة :

ما القرار الذى يمكن الوصول إليه بحيث يتفق والظرف والعوامل المحيطه به ؟ وما الحقائق والآراء التى يستند إليها هذا القرار ؟

ثالثاً : طريقة التنفيذ (الطرق والوسائل) :

١ — ما الطرق والوسائل التى يمكن بها تنفيذ القرار .

آراء فى قيادة التفكير الجماعى :

إننا نهدف بهذا الجزء إلى تقديم مقترحات يمكن بها معاونة جماعة ، صغيرة كانت أو كبيرة ، لتمضى قدماً فى عملية التفكير الجماعى ، مفترضين أن الجماعة تواجه موقفاً عادياً أو تبحث أمراً يهم كافة أفرادها .

أولا – استعراض الموقف ، ومشكلته الرئيسية ، والعوامل المحيطة به .

ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار – بادئ الأمر – أنه مهما تكن الصورة التى تبدو عليها المشكلة فى نظر الجماعة المعينة ، فإن مجرد الاقتصار على عرضها وحدها ليس بكاف لإدراك المشكلة على حقيقتها ، وإنما ينبغى أن يتاح لأعضاء الجماعة من الوقت ما يكفى لأن يتبينوا ما فيها من عوامل . ومعنى هذا أن الحوار الذى يقتصر على عرض موضوعه فى صورة أسئلة مجردة ، حوار منقوص . حتى ولو كانت الأسئلة غاية فى الوضوح والتحديد . . . وعرضها مجردة لا يكفى مبرراً لمناقشتها ، إذ ينبغى أن يتاح للجماعة من الوقت ما يكفيهم لإدراك المشكلات التى تنطوى عليها ، والعوامل المتصلة بها ، وإلا جادل الأعضاء بعضهم البعض الآخر فى أمور ليسوا فى حاجة إليها ، بل وإلى إساءة فهم الموقف على حقيقته .

إن السؤال الذى يطرح للحوار يبرز دائماً مشكلة فى وضع معين . وهذا الوضع المعين يختلف من ظرف إلى آخر ، بل وتختلف أهمية العوامل المحيطة به فى نظر مختلف الجماعات . ولهذا فإن السؤال الذى يبدو فى ظاهره محدداً ، ليس هو نفس السؤال فى نظر جماعة أخرى فى موقف مختلف ، أو بالحرى فى نظر الجماعة ذاتها فى ظروف مختلفة .

وحتى فيما يبدو قراراً بسيطاً كهذا القرار الذى تتخذه جماعة أشرفت بسيارتها على مفترق للطرق لتحدد به أى طريق تسلك ، إنها لن تحدده إلا بمراعاتها العوامل الهامة فى موقفها فى هذا اليوم بالذات . وهذه العوامل تتضمن الاعتبارات الشخصية كالصحة والأحاسيس ، وتتضمن أيضاً الظروف التى تؤثر فى آراء أعضائها كالارتباط بمواعيد ، والأحوال البيئية العامة كالطقس ، بل وحالة السيارة ذاتها .

وفى يومين مختلفين قد لا تواجه جماعة من نفس الأفراد الموقف ذاته فى نفس المفترق . ومن ثم يتطلب الأمر من الجماعة ألا تكتفى بمناقشة الموقف

مجرداً ، وإنما يتحتم عليها أن تناقشه على الوضع الذى تبينته عليه .

إن توكيد نظرية « الجشتالت » السيكلوجية — فى هذه المناسبة — له قيمته ، فالمختصون فيها يؤكدون أن ما يستجيب له الإنسان ينذر أن يكون مثيراً بسيطاً ، وإنما يستجيب لمثير فى بؤرة الإنتباه مرئى على أرضيته ، وإذن فالاستجابة إنما هى لموقف مركب مكون من مثير بارز مرئى على وضع معين . وبناء عليه يقتضى الحوار ألا يقتصر على مناقشة المشكلة وحدها ، بل ينبغى أن يتناولها هى والوضع القائمة عليه .

وإذا ما ظهرت للجماعة مشكلة أخرى على نفس الوضع فسوف تختلف الاستجابة ، هذا إلى أن نفس المشكلة الأساسية على وضع مختلف تنتهى غالباً باستجابة مختلفة . وهذا هو السبب فى أنه عند ما يكشف السؤال عن موقف غامض أو موقف محير ، فمن الواجب استجلاؤه ، وتحديد المشكلة وإبرازها ، وترتيب ما يتصل بها من عوامل حسب أهميتها . كما أنه السبب فى أنه عند ما يكون السؤال محدداً تمام التحديد ، أو عند ما يطرح إقتراح واضح فمن الضرورى إبرازه بملابساته قبل إمكان مناقشاته مناقشة مثمرة .

وهناك سبب آخر يدعو إلى استنفاد وقت كاف يسمح بإيفاء الموقف حقه من الوصف والإيضاح ، ذلك أنه إذا كان على الجماعة أن تناقش موضوعاً بأسلوب منتج ، فعلى كل عضو فيها ألا يكون ملما بتفصيلاته كما تتراءى له أو يحس بها ، وإنما ينبغى أيضاً أن يستوعبها ، ويحس بها كما تتراءى لغيره من أعضائها . . .

وفضلا عن هذا ، فإن وصف العوامل الهامة يعنى أن أفراداً متباينين يؤكدون عوامل متباينة ، حتى يتخذ الموقف ومشكلاته وضعاً لا يأخذون بغيره . وإذا لم يستغل الوقت لإبرازه على هذه الصورة المكتملة فسوف ينتهى الأمر بإغفال كثير من عوامله الهامة . . .

إن العوامل الهامة فى الموقف تصبح المقاييس التى يقاس بها مدى صلاحية

القرار الذى تتخذه الجماعة وترى فيه حلا لمشكلتها . ومن ثم يتعين على الجماعة بذل جهدها كى تصل إلى قرار يحقق لها مقابلة الالتزامات التى أبرزتها هذه العوامل . فإن كان انتجاع الصحة ، والاستمتاع بمناظر الجبال ، والحاجة إلى الإسراع لداعى الارتباط بأعمال ، والرغبة فى التوقف عند مدن معينة لزيارة أقارب ، والإهتمام بتوفير أسباب الراحة عوامل هامة فى نظر أعضاء معينين فى الجماعة التى إعتزمت السفر إلى سان فرنسسكو ، ويرونها جميعاً أنها لا تحول دون تحقيق سفر إقتصادى ، فإن أى إقتراح سوف يقاس بمدى ما يحققه منها .

ويرجع بعض هذه العوامل إلى ما يحس به بعضهم من ميل إلى شىء أو العزوف عنه ، وإلى اتجاهاتهم الجماعية وتحزبهم ، بل وإلى أخيلتهم وأوهامهم كما نجد بعضها فى المواقف الفردية التى يواجهها مختلف أعضاء الجماعة ، فى حين يصور البعض الآخر نواح فى الموقف المعين التى تواجهه الجماعة ككل وبالنسبة لمشكلته القائمة .

ومهما تكن طبيعة هذه العوامل ، فمن واجب الجماعة أن تعير أهمها عناية خاصة . وإذا كان قائدها يقظاً فسوف يسهل عليه فى بدء الحوار اكتشاف مواطن الخلاف التى تقف حائلا دون وصولها إلى قرار ترتاح إليه .

وفضلا عن هذا فإن هذه العوامل تصور الأهداف والغايات ، وتمثل الاعتبارات التى يوليها أعضاء الجماعة عناية خاصة ، ويصرون على تحقيقها أو مراعاتها فى كل قرار ينخذونه . كما أن الخلاف عليها — وخاصة الخلاف على ما كان منها متطرفاً فى تباينه — يفصح عند التحليل المبدئى للموقف عن بعض ما يتوقع حدوثه من نزاع يحول دون وصولهم إلى قرار .

كما أن وصف الموقف وتحليله وإبراز مشكلته تصبح كلها أكثر أهمية عندما يحاول أعضاء فى الجماعة — واجهوا مشكلات مماثلة وعالجوها بخبرات متباينة فى مواقف مختلفة — مناقشتها وتبادل الرأى فيها على ضوء خبراتهم السابقة . . . ولعل خير وسيلة لخلق جو من التفاهم المتبادل هى أن يدلى هؤلاء

بوصف لمواقف عديدة معروفة لديهم : مشاكلها ظاهرة ، وحلولها العملية مقنعة .

وإذا ما بدأنا الحوار فمن الأصوب أن تناسب كافة التفسيرات إلى صيغة المجهول ، ومن غير أن يضمنها راويها حكمه الشخصى على أصحابها . . . والسبب فى تفضيل هذه الطريقة ذو شقين : أولهما ، ضمان أكبر قدر من الصراحة ، لأنه عندما يتحدث عن الموقف أو المشكلة — التى يصفها وصفاً موضوعياً ، فسوف يتحدث وقد حرر نفسه من التحفظ ، وفى الوقت نفسه يشير إلى ما يراه هو صواباً . وهذا صحيح — على الأخص — بالنسبة إلى المسائل التى تكتنفها اعتبارات شخصية ، أو التى يتحكم فيها تعصب قوى . أما الشق الثانى فأكثر أهمية ، ذلك أن حرية الحوار توجب عند البدء به عدم تمسك من يشتركون فيه بوجهة نظر معينة لا يتحولون عنها ، لأنه من العسير على الإنسان أن ينزل عن رأى عقد النية عليه ، ولأن دافع الاحترام الذاتى يحمله على الدفاع عما ألزم نفسه به والإصرار عليه ، كذلك يقتضى الحوار الحر تحاشى إستعمال ألفاظ مثل « أظن » أو أقترح » أو « أعتقد » حتى لا يتخذ القائلون بها جانباً عاجلا فى الحوار .

ومهما تكن ظرف الموقف ، فإنه ينبغى على من يشترك فى الحوار أن يدلى بالأسباب التى تحمله على ترجيح كفة العوامل التى يسردها ، أو أن يبين الكسب الذى يعود عليه من مراعاتها ، وأن يدلى بدفاعه عن القرار الذى يراه أوجب القرارات جميعاً . . . لأن هذا يتيح الفرصة للكشف عن وجهات النظر المتعارضة ، ومن ثم تتحدد الإتجاهات ، ويتجنب الجدل ، ويتهيأ للحوار مجال التدليل .

وعندما يصل الحوار إلى مرحلة لا يضاف إليه فيها شىء جديد ، ويقتصر أفراد الجماعة على ترديد ما قالوه ، أو إضافة أدلة لا تخرج عما سبق أن ساقوه ، فعندئذ ينبغى على الجماعة وقائدها أن يشتركوا معاً فى تلخيص ما فى الموقف من عوامل بارزة ، وتحديد ما تبينوه من نتائج . . ومتى عرضت هذه العوامل أمكن

على أضوئها توضيح الموقف بحيث تصبح مشكلته الرئيسية فى بؤرة الانتباه ، وبحيث يستوعب العقل اعتباراته الهامة كوسيلة للبحث المتصل فيما يجب على الجماعة أن تعمله فى خطوتها التالية .

إن أول مرحلة فى الحوار تصور خلاصة الموقف كما أظهرها التقصى الأول ومن الواجب ألا يكون التلخيص مسهباً فيتحول عملياً إلى حوار معاد ، كما لا يجب أن يكون موجزاً إيجازاً يخل به .

أما الحوار الذى يستتبع هذا التلخيص ؛ فينبغى أن يكون بالقدر الذى يعالج العقبات والصعوبات التى تبينتها الجماعة ، ويتفق والعواعل التى تحيط بالموقف ويدركها كافة الأعضاء حق الإدراك ويقدرون أهميتها .

ومن المهم أن يتناول التلخيص عوامل الموقف التى يتفقون عليها ، والغايات التى يسعون إلى تحقيقها ، كما يتناول الاعتبارات المتضاربة أو المتعارضة ، وبهذا يصبح التلخيص الخطوة الأولى لتوكيد الوشائج التى تجمع بين الأعضاء فى وحدة متماسكة والتى تنتقل بهم إلى تركيز اهتمامهم فى النقط الرئيسية التى يختلفون عليها .

ثانياً : التصرف فى الموقف كما تبينته الجماعة مع مراعاة عوامله الهامة .

١ — تقرير خطط العمل الممكنة ، أو التى تعالج الموقف وتقدر أرجحية كل رأى .

ثم تأتى المرحلة الثانية من مراحل الحوار ، وهى إختيار خطط العمل الممكنة التى تراها الجماعة كفيلة بتحقيق رغباتها الحقيقية ، وهنا ينبغى على الرئيس أن يتأكد من تحديده لمنهج البحث عن حل عملى يتفق وملخص المرحلة الأولى من الحوار حتى يفهم أعضاء الجماعة أن ما يبغونه ليس بحثاً عاماً يعالج مشكلة عامة ، وإنما هو بحث خاص فيما يجب عليهم عمله ازاء الموقف الخاص الذى يواجهونه ، وما أهمية ذلك إلا التحقق من أن كل رغبة خاصة أو رأى شخصى

قد أعطى ما يستحقه من اهتمام وتقدير حتى ولو لم يبد هاماً فى نظر الرئيس ، والتأكد كذلك من أن كل رأى تجهله الجماعة — وفيه ما قد يروقها — قد عرض عليها بوسيلة ما .

ومن الواجب ألا تقتصر خطط العمل الممكنة على مقترحات الجماعة التى تؤمن بها لأنها مستمدة من خبراتها فحسب ، وإنما يجب أن تشمل أيضاً تلك المقترحات التى أكدتها ثمرة خبراتها غيرها من الجماعات سواء فى الماضى أو الحاضر . وموجز القول أن على الجماعة معالجة موقفها الخاص على ضوء أحدث الخبرات التى أثبتت صلاحيتها فى مواقف مماثلة ، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان رائد كل عضو فيها التقدم برأى مستخلص من خبرة يعتقد فى صلاحية تطبيقها على الموقف المعين .

إن تحققنا من أن الجماعة قد استعرضت كافة الحلول الممكنة التى أيدتها أحدث الخبرات إنما يستند إلى سبب تعززه العوامل الأربعة الآتية :

ا — إذا شاءت الجماعة أن تنتفع بما فى خير هذه الخبرات من مميزات فعليها أن تتحقق من عدم إغفالها لها .

ب — اشتراك الأقليات اشتراكاً قلبياً فى الحوار ، فقد يرجع عدم اشتراكهم فيه إلى إهمال آرائهم التى يعتقدون فى قيمتها .

حـ — إذا كان على الجماعة أن تصل إلى قرار تحقيق التكامل على أى صورة من صوره فمن المرجح أن يمثل القرار مزيجاً من الآراء ، أو رأياً جديداً يوائم مختلف ميول أعضائها . ومن الميسور تحقيق هذا التكامل حتى أولت الجماعة كافة الآراء ما تستحقه من عناية .

د — لا تصبح الجماعات إبتكارية مجددة إلا إذا ابتدعت حلولا يراها أعضاؤها طريفة مستحدثة ، وهى لا تحتفظ بهذه الميزة إلا بوفرة ما تستعرضه من آراء توحى بها أذهان عديدة متفتحة ، فالإبتكار إنما ينبت الجماعة ولا ينبت من قلة الخبرة وندرة الآراء .

وكثيراً ما يتطلب الوصول إلى حل مرض تأملا فى الإمكانيات والظروف القائمة . خذ مثلا ما يراه الناس فى موضوع الحرب ، إن من رأى البعض اتخاذ الأهبة كاملا حتى لا يؤخذوا على غرة ، ويرى البعض الآخر توكيد السلم والأخذ بناصيته ، فى حين يرى آخرون إتخاذ موقف بين بين . . . ومن الحكمة — حتى فى مثل هذه الحالة — التحقق من أن ليس هناك رأى آخر يتبينه الناس بعد ، وإفساح الوقت للتأكد من أن كافة العروض قد وضعت أمامهم . . .

إن أى حل تستعرضه الجماعة وترى فيه مخرجاً من مشكلتها ينبغى عليها سيره . ومن واجبها — بهذه المناسبة — ألا تقتصر على مجرد سرد سلسلة طويلة من الحلول ، وإنما عليها أن تتخير منها ما تعتقد فى أهميته سواء كان ذلك من وجهة نظرها الخاصة أو لأن هذه الأهمية قد أكدتها تجارب غيرها من الجماعات... كما أن عليها أن تستعيد الحلول التى لا تمثل رغبات حقيقية ، وأن تجمع بين الآراء متى ثبتت لها حكمة الجمع بينها ، وأن تحدد دائرة الحوار فى نطاق الإمكانيات والموارد الميسرة . . .

ومما يساعد على قيادة الحوار قيام القائد بإثبات حجج كل رأى فى أنهار ، وبالصورة التى قدمت بها لتتسنى مقارنة حجج كل رأى بحجج غيره من الآراء ...

ومن الأهمية بمكان — فى هذه المرحلة — ألا تناصر الجماعة من يحاول دحض خطة معينة وحسبه ذلك ، وإنما يقتضيها واجبها إعطاء الفرصة لاستجلاء الحجج المؤيدة لها . وليس القصد من ذلك إثبات كافة وجهات النظر المتعارضة ، وإنما القصد توكيد ثقة الأعضاء بأن فى إمكانهم التمسك برأى يرونه متفقاً مع ما يسعون إليه . وسوف يتبينون حينئذ أن من الحجج ما لا سند له من تفكير واع ، وأنها لا تعدو أن تكون صدى لما يعتمل فى نفوس الناس من انفعالات الحياة المتضاربة . كما سيتبينون أن بعض الحجج التى تؤيد خطة معينة هى فى الواقع صدى لنفس الاعتبارات التى أبرزها التحليل الأولى للموقف . . .

ومن الواجب التحقق من أن الحجج المدعمة تستند إلى شواهد من الخبرة

ذاتها ، أو تقوم على تكهنات أساسها واقعى . أما إذا استند الأعضاء فى تعضيد رأى إلى ادعاءات من وحى خيالهم فعندئذ يتعين ردهم إلى الحقيقة والواقع بسؤالهم :

كيف تبرهنون للغير على أن ما ترونه هو الصواب ؟

أو ما الدليل على أن هذا الرأى كفيل بتحقيق النتائج التى تسعون إليها ؟ . . .

وإذا ناصرت قلة رأياً لأنها تؤمن به ، فمن الواجب أن ينال من العناية ما تعطيه الجماعة للآراء التى تنادى بها الأغلبية . . .

وفى هذه المرحلة من الحوار ينبغى عمل كل ما من شأنه إشراك الجماعة كلها فى مناقشة الحجج التى تظاهر كل رأى . إذ أن خير وسيلة لإزالة التحزب ، وتهدئة النفوس ، وتحرير التفكير هى حمل الناس الذين يعارضون رأياً على أن يناقشوا الأسباب الحقيقية التى من أجلها يناصر غيرهم هذا الرأى . . .

٢ ــ التحقق من دواعى الإتفاق والكشف عن نقط الخلاف .

متى أعلنت حجج كل رأى ، أصبحت الروابط التى توحد الجماعة والخلافات الكامنة فيها أكثر وضوحاً . وما ذلك إلا لأن التحليل الوضعى للموقف ومشكلته الرئيسية كفيل بأن يبرز بصورة جلية مواطن الخلاف والاتفاق . . .

إن أهم ما نرمى إليه هو الكشف عن الغايات والنقط الهامة والأهداف التى ينبغى مراعاتها ، أو الأمور التى تراها الجماعة جديرة باهتمامها لأنها أساس وحدتها ، وما هذه القيم أو الغايات المشتركة إلا الروابط التى تجمع بين قلوب أعضائها وتجعلهم راغبين فى البحث عن حل لمسألتهم وهم متعاونون متضافرون . . .

والروابط متباينة ، فقد يكون الولاء لهيئة أو جماعة معينة ، أو السعى لنصرتها هو الرباط المشترك . وقد يكون الدافع إلى القيام بعمل معين أو الغاية التى يستهدفها هذا العمل هو ذاك الرباط . والمثل على ذلك العلاقات العنصرية أو الرغبة فى القضاء على مشكلة الحروب ، أو الوصول إلى تفاهم أكمل بين

الكبار والصغار، أو السمو بالاتجاهات الجنسية. وقد يكون من هذا النوع من العمل الذى يعنى الناس جميعاً كالآباء فى بيوتهم والمعلمين فى مدارسهم حيث يتعاونون للوصول إلى حل يعالجون به مشكلة الأسرة أو مشكلة التعليم . . .

ويأتى فى المرتبة الثانية من الأهمية التعرف على الاتفاقات التى تسود الجماعة من حيث قيامها على حقيقة أو رأى، لأنه متى استقرت الجماعة على أمر سهل عليها أن تركز حوارها فى نقط الخلاف البارزة. كما أن لهذا التعرف أهمية خاصة من حيث أنه يحول دون استنفاد وقت الجماعة فيما لا يفيد . . .

وإذا نحن أردنا للجماعة تماسكاً أو تكاملا فلن تستطيع بلوغه بالتعامى عن خلافات أعضائها عندما يكونون فى مناوأة سافرة . . .

والخلافات نوعان : منها ما ينصب على الحقيقة . . . وهذه ينبغى ألا تكون موضع أخذ ورد، وإنما ينبغى سبرها للكشف عن الأدلة التى يتذرع بها كل جانب. وهذا يتطلب من المسئولين بحثاً وتقديراً، وتثبتاً من شواهدها. وقد يتحقق ذلك من بحث يقوم به نفر من أعضائها أو يتولاه خبراء مختصون.

وأحياناً يتطلب الأمر إشراك الجماعة مع جماعة فى تجربة عملية. وغالباً ما تكشف هذه الوسائل عن أدلة متعارضة أو خلاف فى الرأى بين الخبراء أنفسهم، ولن يكون أمام الجماعة — حينئذ — إلا اختبار حجة كل فريق، والوصول بهذا الاختبار إلى أدق حكم يحكمون به على تلك الأدلة أو الآراء.

ومن العوامل المساعدة دعوة الخبراء المختلفين ليجتمعوا بالجماعة، يدلون بآرائهم ويقرعون الحجة بالحجة . . .

وينبغى ألا ننسى أنه إذا انقسمت الجماعة وتحكم فيها الخلاف فلن تستطيع الوصول إلى قرار جماعى يقوم على أى سند، إلا إذا استقرت على أدلة حاسمة تستخلصها من بحث إضافى أو تجريبى، ولن يتم ذلك إلا إذا أعطت من وقتها ما يسمح بالقيام به . . .

هذا فيما يتعلق بالنوع الأول من الخلافات. أما النوع الثانى فيحدث

غالباً عندما يكشف الحوار عن انحياز فريق من الجماعة إلى رأى وانحياز فريق آخر إلى غيره . . . وعندما يكشف أيضاً عن إختلاف أعضاء الجماعة فى تقديرهم للقيم والمبادئ . . .

ومن الطريف أن نلاحظ أن ليس هناك من حد فاصل قاطع بين المسائل التى تستند إلى حقيقة والمسائل الأخرى التى تستند إلى رأى ، وأن الخلافات إنما تنبت من كليهما ومن تداخلهما . . . فالعلماء أنفسهم كثيراً ما يختلفون على الحقائق ، أو على الأصح قد يحتدم الخلاف بينهم على تفسيرها . . .

٣ ــ الوصول إلى نتيجة أو قرار .

إن كل ما دار فى الحوار حتى الآن يفضى إلى نتيجة يرى فيها كل من يعنيهم الأمر خيراً من غيرها ، وأكثرها محافظة على القيم والاتجاهات الحيوية فى نظر الجماعة المعينة .

ولهذه النتيجة جانبان : أولهما ، إقرار خطة للعمل تعالج المشكلة بصورة حاسمة . وثانيهما ، الوقوف على الأسباب التى من أجلها أتخذ هذا القرار . وما هذان الجانبان إلا :

ا ــ ما نحن بصدد القيام به .

ب ــ لماذا نقوم به .

أما لماذا أى « السبب » فتمثل الحقائق والآراء والغايات أو الأهداف التى ربطت بين الجماعة حتى الآن .

ومما يجب التسليم به أننا بمحاولتنا الوصول إلى نتيجة لم نقصد من الحوار الجماعى أن يحقق إتفاقاً ظاهرياً أو اتفاقاً يرضى البعض على حساب البعض الآخر . . . فما الجهد الذى يبذل للوصول إلى نتيجة طيبة إلا الجهد الذى يصون على الجماعة مبادئها التى تعتز بها وتحافظ عليها ، ويحقق مشاركة من الجميع . . . .

ثالثاً : كيف يمكن تنفيذه (الطرق والوسائل) .

فى هذه المرحلة من الحوار ترسم الخطط لوضع قرار الجماعة النهائى موضع التنفيذ الفعلى . ولكن السائد – مع الأسف – وقوف الحوار ، سواء قامت به هيئة للنظر فى شئونها أو جماعة تبحث به مشكلة اجتماعية ، عند نقطة إصدار قرار موفق مضمون النتائج ودون أن ينتقل إلى التنفيذ الفعلى . . .

ومن الأمور البالغة الأهمية فصل مرحلة الحوار فى الطرق والوسائل عن مرحلة تقرير ما ستنفذه الجماعة فعلا ، كما ينبغى علينا ونحن نناقش أمراً أن نؤمن بمقدرتنا على تنفيذ الخطة التى نرسمها لعملنا ، فلا تثبط عزيمتنا لأن أحداً إدعى إستحالة تنفيذها ، لأن الناس قد جبلوا على كشف الطرق والوسائل التى ينفذون بها ما يؤمنون به إيماناً راسخاً ، ولهم الحق فى التماس مهارة الخبراء فى ابتكار الوسائل واستغلال مواردهم لتحقيق غاياتهم ، كما أن الناس لا يرتاحون إلى حكم الخبراء سلفاً على فساد خططهم بحجة كونها خيالية .

وفى تقرير الطرق والوسائل تتكرر المرحلتان الأوليان من مراحل عملية التفكير الجماعى على نطاق أضيق ، لتكشف عن الخطوات العملية التى يمكن اتباعها للوصول إلى الهدف . ومما يساعد الجماعة على سير إمكانياتها وإختيار أصلحها ، تحديد خطواتها ومعرفة ما تحقق كل منها ، والوقوف على أيسرها وأكثرها محافظة على القيم . . .

« مراجع الفصل السادس »

1. Elliot, H. Sucket, "The Process of Group Thinking", Assoc. Press, N Y , 1946, Chapters I, II, III & IV, Pp. 1-62

الفصل السابع

السلوك الجمعى

- الحياة الجماعية ..
- الانطواء والانبساط والمشاركة الجماعية .
- العمل فى الجماعة .
- أنواع الحياة الجماعية .
- علاقات الجماعة الداخلية والخارجية .
- الجماعات الأولية والجماعات الثانوية فى المجتمعات البسيطة والمعقدة .
- الضغط الجماعى والضبط الاجتماعى .
- التعاون والتنافس والتشاحن .
- التكيف وطبيعته .
- التشبه .

الفصل السابع

السلوك الجمعى

الحياة الجماعية :

الإنسان بميله الفطرى إلى الحياة فى جماعات هو ، كما قال أرسطو ، « حيوان سياسى » ، ومن العسير تحديد رقعة موطن استعمره الإنسان وتركه على طبيعته ، لأننا أينما وجدناه لا نجده يعيش على الفطرة وإنما يعيش فى وضع ثقافى ، وإذا نحن بحثنا فى الحيوانات العليا عن دليل وجدنا بينها عصبة واهية التماسك ، ضعيفة التنظيم ، لا يعدو ما تضمه بضع أسر . وفى الجماعات الإنسانية البسيطة التى يسعى أفرادها للبحث عن الطعام ، يتراوح عدد من تضمهم زمرها بين عشرة أفراد أو خمسة عشر إلى مائة أو مائة وخمسين حسب ملاءمة مورد الطعام . بيد أن النمو الثقافى أفسح أمام الإنسان مجال الحياة الاجتماعية إلى درجة تتناهى فى الاتساع ، فإنسان اليوم قد يختلط بمائة ألف أو أكثر فى مباراة لكرة القدم ، أو فى اجتماع سياسى . وما أبعد الشقة بين العصبة البدائية الصغيرة ، والمدينة الحديثة الزاخرة بملايينها المتكاثرة .

كيف نعلل ميل الإنسان إلى التجمع ؟ من الأيسر تجلية الأمر على أساس الحاجة والعادة عما لو تبيناه على أساس الميل الفطرى إلى المعاشرة ، إذ ليس هناك من دليل على وجود دافع داخلى فى الإنسان يحمله على التماس صحبة رفاقه . فالوليد الحديث لا يظهر تفضيلا لأمه ، والمرضع قد ترضيه كما ترضيه أمه . حقاً إن رعاية الطفل ليست من أجل الجنس البشرى ، وإنما

هى لمقابلة حاجاته العضوية ، وإذا أمكن صنع إنسان آلى يمده بهذه الحاجات فما لا ريب فيه أن الطفل سيتعلق بهذا الإنسان . . . ومن المحقق أن الطفل يعتمد فى بقائه اعتماداً كلياً على المعاونة الخارجية ، وما هذا الاعتماد إلا العلة الأساسية للوجود فى الحياة الجماعية . . .

ومن الجلى أن ميل الطفل إلى المعاشرة إنما ينمو بممارسته لها . ولما كان الكبار هم الذين يحققون حاجاته فهو لهذا يميل إلى تفضيلهم ، فأولى استجاباته التفضيلية من نصيبهم . والطفل بوجه عام ، ولما يتخط الشهرين من عمره يبتسم لأول مرة ، ولكنه لا يبتسم إلا للكبار . وفى هذه المرحلة من عمره لا يظهر أى حظوة بالمعاشرة لذاتها ، فهو لا يبتسم للأطفال ، ولا هو يبدى اهتماماً لأن يكون مع غيره من الأطفال . والأطفال فى الشهر الرابع من أعمارهم لا يأبه الواحد منهم لغيره فى حضرته . وقد يحتمل اتصالهم وهم فى الشهر السادس ولكن لفترة وجيزة ، وحتى إذا جاوزوا هذه السن بقليل فإنهم لا يبدون استمتاعاً بصحبة بعضهم . أما إن شئت أن تطيل صلات جماعية بين أطفال صغار فأنت تحتاج عادة إلى شىء يألفونه كأن تضع لعبة بين أيديهم ، وعندئذ سوف تلحظ أنهم لا يأبهون بالصحبة وإنما يركزون انتباههم فى اللعب .

وكلما تقدم الطفل فى العمر نما إدراكه بهذه الحقيقة وهى أن فى ميسوره أن يجد ما يملؤه سروراً ، وما يضاعف منه هذا السرور ، فى الجماعات وحدها ، فالصبى لا يستطيع وحده أن يستمتع بلعبة الكرة والمضرب . وهناك ضروب معينة من اللهو لا تتاح إلا إذا كان هناك إقبال جماعى عليها ، فالسرك لا يحل فى مدينة إلا إذا اهتم به عدد كبير من الأطفال . وهناك الكثير من ضروب التسلية يستمتع بها الناس فى الجماعات ، وعن طريقها ، قبل أن تصبح المصاحبة الممتدة فى ذاتها مصدراً للاستمتاع . وما قبول الجماعة للفرد إلا مصدر استمتاع عظيم له ، وما رفضها له إلا مصدر أقسى عذاب عقلى يعانيه .

إن الأفراد يختلفون إلى حد كبير فى درجة ميلهم الاجتماعى ، فمنهم من ينتمى

إلى جماعات أكثر من غيره ، ومنهم من يشتركون أكثر من غيرهم فى نشاط الجماعات التى ينتمون إليها ، ولقد وجد تيرمان « Terman »[١] أن الأطفال الموهوبين ينتمون ، فى المتوسط ، إلى جماعات أكثر مما ينتمى إليها الأطفال العاديون ، فى حين يميل الأطفال الأذكياء إلى التجمع معاً أكثر من ميلهم إلى التجمع مع من دونهم نوعاً ما ، كما وجد تشابن « Chapin »[٢] من دراسته لانتساب طلاب الجامعات الأمريكية للجماعات أن كلا من الطلاب المتفوقين وقادة الحياة الجامعية ينتمون إلى جماعات أكثر مما ينتمى إليها غيرهم من الطلاب .

وليس سهلا بيان أسباب مثل هذه الفروق الفردية فى الانتماء إلى الجماعات ، إلا أن من المختصين فى علم النفس من يعتقد بأن بعض ما يفسر ذلك قد نجده فى الفروق بين القدرات المتوارثه فى تكوين العلاقات الاجتماعية ، فكما أن لبعض الأطفال مهارة فى الأعمال اليدوية ، ولغيرهم قدرة على الأعمال العقلية ، فإن منهم من يتمتع باستعداد خاص يؤهله لمعاشرة الناس . ومن العسير تقديم تأييد تجريبى لهذا الرأى ، إذ المعروف ، أن الأطفال فى السنة الثانية أو الثالثة من أعمارهم يختلفون اختلافاً كبيراً فى درجة ميلهم الاجتماعى ، فقد نرى طفلا فى مدرسة للحضانة وقد انتبذ ركناً يلعب فيه وحده ، بينما غيره ينتقل من مكان إلى مكان يشوقه نشاط غيره من الأطفال جميعاً . ولو أن العوامل الوراثية قد تلعب فى ذلك دوراً إلا أن خبرة الطفل قد تكون أيضاً عاملا فى تقرير أى هذين الطريقين يسلك ، مثلا إذا أظهر الطفل اهتماماً شديداً بالمطالعة ، وهى عمل فردى ، فإنه يكون أميل إلى إضعاف الناحية الاجتماعية فيه عما إذا أمضى وقته يلعب مع غيره من الأطفال ، والطفل الذى يكثر

---

(١) L.M. Terman et al., "Genetic Studies of Genius" (Palo Alto, 1925), Vol. 1

(٢) F. Stewart Chapin, "Research Studies of Extra-curricular Activities and their significance in Reflecting Social Changes," Journal of Educational Sociology, Vol. 4, Pp. 491-8, April, 1931

من الاستماع إلى ما تقرؤه عليه أمه قد يصبح طفلا اجتماعياً أكثر مما لو شجع على أن يقرأ لنفسه ، وهو أقرب إلى أن تتضاعف فيه هذه النزعة الاجتماعية إن شجع على أن يبدأ هو بالمطالعة لوالديه . وعلى أية حال فطبيعة تفاعل الطفل مع غيره من الأشخاص فى مستهل حياته قد تؤثر فيه تأثيراً كبيراً فيتجه إلى المشاركة الجماعية أو ينفر منها .

الانطواء والانبساط والمشاركة الجماعية :

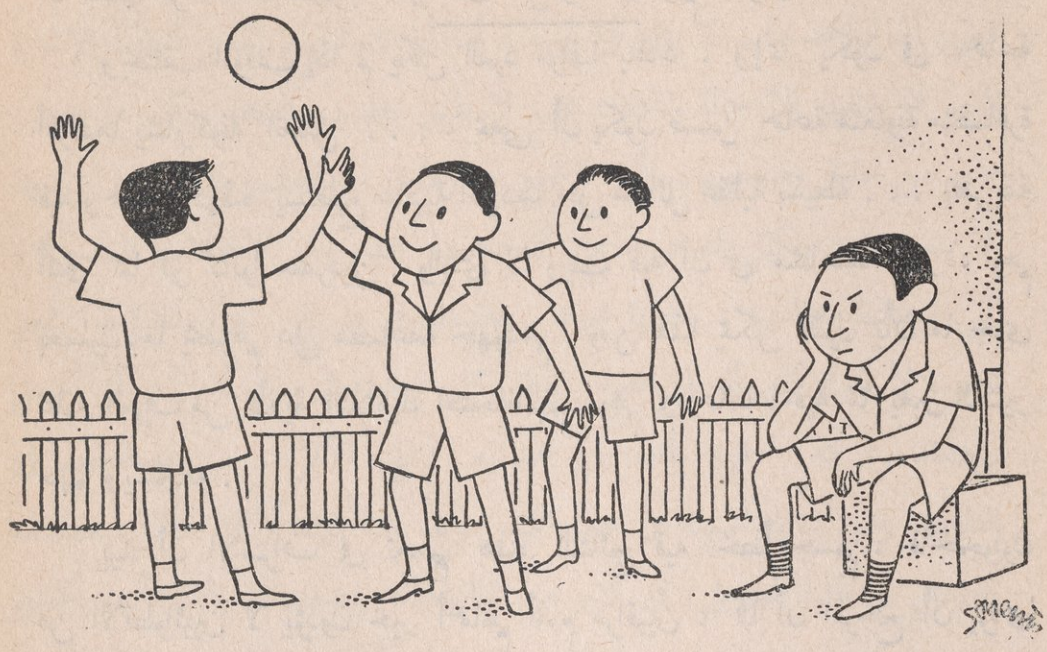
المشاركة الجماعية وثيقة الصلة بسمات الشخصية فى الانطواء والانبساط . ومن بين ما يتصف به الإنسان المنبسط تفوقه فى الاختلاط بغيره ، وشدة ميله إلى المشاركة فى الشئون الموضوعية . أما المنطوى فميال للوحدة ، حساس للنقد ، هياب من الفشل ، نزوع إلى النكوص عن غيره . وهذا اختبار مقنن ، تحققت صلاحيته ، للانطواء والانبساط (١) ، تناول الصفات الآتية من بين أهم الصفات ذات القيمة التشخيصية : « يقصر تعارفه على قلة مختارة » ، « يتخذ لنفسه موقفاً متباعداً فى المناسبات الاجتماعية » ، « ناقد غيره » ، « يفضل العمل وحده على أن يعمل مع الناس » ، « يفضل الاشتغال بالأمور التى لا تضطره إلى الاحتكاك بغيره » ، ويدل الجواب بالايجاب على نزعات انطوائية ، والجواب بالسلب على نزعات انبساطية .

والانطوائيون والانبساطيون ليسوا ، مع هذا ، نماذج تميز بها الشخصيات ، إذ لا يمكن بوجه عام تصنيف البشر على أنهم من هذا النوع أو ذاك ، وما الانطواء والانبساط إلا بعض سمات الشخصية تختلف من حيث درجتها كما يختلف الطول مع الوزن ، وقليل من الأفراد فى جماعة كبيرة هم الذين يتصفون بالانبساط المتطرف ، وقليل أيضاً منطوون متطرفون ، ولكن الأغلبية

---

(١) E. Heidbreder, "Measuring Introversion and Extroversion", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 21, Pp. 120-34, July, 1926

من متكافئى الشخصية . أما النزعة الاجتماعية فى الانبساطيين ، والسلوك الانفرادى فى الانطوائيين فيمكن تفسيرهما على ضوء مراحل تاريخ نموهم .



العمل فى الجماعة :

أمامنا الآن سؤال هام يتصل بتأثير الجماعة فى عمل الفرد ، وهو تحت أى ظروف يجيد الفرد عمله ، إذا أداه منفرداً أم عند ما يساهم فى أدائه مع جماعه ؟

لقد أجريت تجارب عديدة بقصد الإجابة عن هذا السؤال ، وفى واحدة منها اختبرت مقدرة أفراد التجربة على الاستمرار فى تصويب مؤشر نحو هدف نحاسى مثبت على قرص دوار ، وأجرى الاختبار للقدرة الآلية على كل واحد منهم بطريقتين : وهو منفرد ، ثم فى حضرة مراقبين ، فأمكن لكل أربعة أشخاص من خمسة أداء العمل على صورة أحسن حين كان يراقبهم غيرهم ، ويبدو أن وجود آخرين يزيد من نشاط الفرد ويرفع من مستوى عمله ، وما من شك فى أن الميل إلى إظهار عرض جميل أمام الغير عامل أيضاً . وحين تختبر المهارات

العقلية بهاتين الطريقتين يتبين أن المختبرين يبدون سرعة أكبر فى الموقف الجماعى ، فهم مثلا يحلون عدداً أكبر من المسائل الحسابية حين يكونون مراقبين مما لو كانوا يحلونها وهم منفردون . وعلى الرغم من ذلك فإنه مما يدعو إلى الاهتمام أن معظم أفراد هذه التجربة أدوا أدق عمل وأحكمه وهم منفردون .

ويختلف الموقف إذا لم يكن الفرد مراقباً بنقاد ، وإنما يكون فى جماعة أفرادها يشاركونه العمل . . . ، بمعنى أن يكون ضمن جماعة متعاونة متضافرة فيه وجماعة كهذه يستطيع غالبية أفرادها حل مسائل عقلية بسيطة . . . بطريقة أدق مما لو كانوا منفردين . والذى لا ريب فيه أن فى مشاهدة الغير ، وهم يعملون ، ما يحفزهم على مضاعفة جهودهم . ومن هذا يمكن القول بأن ما جرى عليه العرف من تأدية التلاميذ امتحاناتهم ، وهم فى جماعة ، فيه ما يعين الكثير منهم ويشجعه .

بيد أن الإسراف فى تعميم هذه النتائج فيه خطأ جسيم ، فالخجولون من الانطوائيين لا يؤدون خير أعمالهم أمام مراقبين ، كما أن المرجح أن يؤدى المصابون بتعثر النطق (الفأفأة) إنتاجاً أحسن وهم منفردون . . . وقصارى القول أنه برغم ما تظهره التجارب ، بوجه عام ، من التأثير الجماعى فى مضاعفة التحصيل وزيادة المقدرة ، فإن الكثير يتوقف على طبيعة الفرد ، وطابع النشاط ، والظرف الجماعى القائم .

أنواع الحياة الجماعية :

لا تخلو أية بيئة اجتماعية من وجود أنواع متباينة من التكوينات الجماعية ، ومنها ما هو أكثر نفعاً للجنس البشرى من غيره ، ولعل أقل أنواع التجمعات أهمية هو الجمع من الناس ، أو مجموعة من الأشياء بينها تقارب شديد دون أن يكون هناك تضافر أو عمل مشترك يربط بين أفرادها ، فالمجموعة من الأشجار جمع ، والجمع أيضاً هذه الجماعة من الرضع حديثى الولادة ، كل فى مهده ، ويضمهم

عنبر الولادة فى أحد المستشفيات . ولا يمكن اعتبار أفراد التقوا معا جماعة اجتماعية ، ما لم يكن بينهم مثير واستجابة . وأينما يجتمع فردان أو أكثر ، ويؤثر الواحد منهم فى الآخر ، فمن الممكن القول بأنهم يكونون جماعة اجتماعية .

حقاً أنه لعسير أن نتوقع من الناس أن يجتمعوا معا ولا يكونوا جماعة ، بمعنى أن الواحد منهم لا يؤثر فى غيره ، أما أولئك الرضع الذين أسلفنا الإشارة إليهم فما يمثلون إلا حالة شاذة ، فهم لا يقلق بعضهم البعض بكل ما يصدر عنهم من جلبة وصخب ، لأن الرضع ، ولفترة معينة عقب ولادتهم ، لا يرون ولا يسمعون ، ولكن الصعوبة هى أن نتصور عدم تأثر الكائنات البشرية ، التى تحتفظ بحواسها ، بحضرة غيرها . فالسائر فى طريق آهل بالمارة ، يشعر شعورا لا شك فيه بأنه فى صحبة . وحتى ولو لم يحادث منهم أحداً ، أو أحس بوحدته وغربته ، فإنه يأخذ فى اعتباره ، على الأقل ، من يصادفهم فى الطريق وهو يتخذ سبيله فى هذا التيه . ومع هذا فإن أولئك الذين يصادف وجودهم فى هذا الطريق ، فى كثير من المناسبات ، يصعب أن يقال بأنهم يكونون جماعة اجتماعية لها قيمتها ، إذ كل ما حدث أن تصادف وجودهم هناك ، وإذا كانت بينهم ميول مشتركة فنصيبهم منها قليل ، والواحد منهم يؤثر فى غيره ولكن ليس لهذا التأثير من أهمية . . .

وحين يعود السائر ، فى نهاية مطافه ، إلى بيته يجد نفسه أيضاً فى جماعة أكثر أهمية وهى أسرته ، وما أهميتها هذه إلا لما تفعله من أجله ، وما قيمة الجماعات إلا بقدر ما تؤثر به فى حياة الناس . وعلى الرغم من أن حياة الناس مليئة بالخبرة الجماعية ، فإن هذه الخبرة تختلف من حيث درجات أهميتها ،

وبسبب تعدد الجماعات البشرية وتنوع مظاهرها ، فقد بذلت محاولات بقصد تصنيفها ، منها اتخاذ الوظيفة الأولية التى تؤديها الجماعة أساساً عاماً للتفرقة بين الجماعات ، ويعطينا هذا التقسيم الجماعات التربوية والدينية والترويحية والاقتصادية والسياسية وما إليها ، كما أن درجة الاستمرار يصح

اتخاذها أساساً آخر فى تصنيف الجماعات . . . ثم أن أمثال هذه المقاييس كالسن والجنس يصح بها أيضاً التمييز بين الجماعات . وقد ميز الوود «Ellwood» بين الجماعات التى تفرض قيوداً والتى لا تفرض قيوداً ، وهذا جدنجز «Giddings» يفرق بين الجماعات العامة والجماعات الخاصة ، وبوجاردس « Bogardus » يشير إلى الفرق بين الجماعات الانفصالية والجماعات المتداخلة ، ويتحدث تشابن « Chapin » عن وجود جماعات خفية تعمل إلى جانب الجماعات الظاهرة كالعصابات التى تضم أوغاد الناس أو الأندية السياسية التى تعمل فى الخفاء ، وبعض الكتاب يؤكد الفرق بين الجماعات الرأسية والجماعات الأفقية بمعنى أننا إذا قسمنا المجتمعات تقسيما رأسياً ظهرت لنا الجماعات أمثال الأمم والولايات ، فى حين أننا إذا قطعنا هذه الوحدات الكبيرة قطعاً مستعرضاً لظهرت لنا طبقات أفقية كالطبقات الاجتماعية . . .

وكثير من هذه التصنيفات . . . محدود النفع فهى إما واضحة جداً ، أو فاصلة جداً ، فالتصنيف حسب الميول (السياسية والتربوية والترويحية وغيرها) يعانى من الخطأ الأول . كما أنه يلاحظ على معظم التصنيفات الأخرى أنها ثنائية التقسيم . . . فالجماعات إما دائمة أو مؤقتة ، مقيدة أو غير مقيدة ، عامة أو خاصة ، فى حين أن هذه المتناقضات لا تعدو أن تكون فى الحقيقة حدوداً نهائية فى متسلسلة ، وما بين هذه النماذج الخالصة إلا الغالبية العظمى للجماعات الخليط التى تمثل مختلف الدرجات والمراتب . وما هذه النزعة إلى تقسيم كافة الأشياء إلى قسمين متناقضين إلا نزعة متأصلة فى الإنسان .

ونحسب القارئ قد أدرك كيف وضحت هذه النزعة بالنسبة إلى نماذج الشخصية كالانطواء والانبساط ، والقادة والاتباع ، وها نحن أولاء نراها الآن مرة أخرى من زاوية تصنيف الجماعات التى تكون مظهراً آخر لميل الإنسان إلى تقدير كل شىء بأنه جيد أو ردىء ، أو كما يقول دوركهايم « Dorkheim » « مقدس أو مدنس » .

علاقات الجماعة الداخلية والخارجية :

تفصح الجماعات عما يسودها من علاقات داخلية أو خارجية حين تشعر شعور الغربة أو العداء ، ففى هذه الظروف يكوّن كافة أعضاء الجماعة من أنفسهم وحدة تلتف حول نفسها . . . وأهمية هذا الالتفاف تستند جزئياً إلى حقيقة ما فينا من نزعة إلى التودد لمن تتمثل فيه جماعتنا ، فنحن ميالون إلى معاملته معاملة ودية ، وأعنى بذلك معاملة تدفعنا إليها حاجتنا الذاتية ، فى حين يتضاءل شعورنا الودى نحو الخارج على جماعتنا فننظر إليه غير مكترثين أو نعامله متشككين أو ممتهنين ، وبدلا من أن نعامله على أنه فرد نعامله على أنه ممثل لجماعة ، فنضعه فى مصاف الزنوج أو اليهود أو الأجانب حسب ما يقتضيه الحال . حقاً قد نشتط فنصفه بنعوت تفيض انفعالا وامتهاناً فنقول هذا « عبد » أو هذا « أجنبى قذر » وما إلى ذلك من أمثال هذه النعوت ، وها كم اليونانيون يسمون الأجانب برابرة ، واليهود القدماء كان لديهم شىء من هذا الشعور عند تسميتهم غيرهم كفاراً ، وإذن فهى خلة جماعية تهدف إلى إيجاد تفرقة فاصلة بين الأعضاء وغير الأعضاء ، ومعاملة الفريقين معاملة مختلفة . . . ونحن فينا هذه النزعة إذ نعتبر مواطنينا الشعب المختار ، وثقافتنا خير الثقافات ، ومجتمعنا مجتمع الله ، وعادة ما نرى فى نادينا أكمل الأندنة . . .

ولقد ابتكرت ديتش « Deutsch »[1] سلسلة من الاختبارات لقياس درجة تفضيل الفرد للمبادئ التى تسير عليها جماعته ، وقيم هذه الجماعة وما إلى ذلك . وفى أحد اختباراتها ، مثلا ، تعرض على من تختبره صوراً لنساء فاتنات من أجناس وثقافات مختلفة ثم تسأله عن أيها فى نظره أكثر جمالا . وفى اختبار آخر تطلب منه أن يختار من بين الأمثال الدارجة التى تستشهد بها مختلف

---

(١) G.F. Deutsch, "Conformity in Human Behaviour with a test for its Measurement", Master's thesis, Columbia University, 1923.

الجماعات أدقها فى التعبير عن فكرة شائعة ، وفى ثالث تسأله رأيه فى طرق الكتابة وأيها أيسرها وأقربها من الناحية العملية : طريقة اليهود فى الكتابة من اليمين إلى اليسار ، أم الطريقة الصينية فى الكتابة من أعلى إلى أسفل ، أم الطريقة الأوروبية فى الكتابة من اليسار إلى اليمين . وكما كان متوقعاً جاءت الإجابات السلالية النزعة وقد سادت غيرها فى المتوسط العام . . .

وعندما قام سمنر « Sumner »(١) بالتمييز بين المنتمين إلى جماعات والخارجين عنها كانت دقة مشاهداته فى الأوساط البدائية ، والتمييز هنا كما يستخلص من مضمون الموقف التالى بين الزنوج الاستراليين فيه أوضح دليل :

« إذا حدث وقدم غريب إلى محلة فهو لا يدخلها ، وإنما يقف على بعد منها ، فلا يلبث أن يتقدم نحوه نفر من مسنى المحلة ، وأول ما يقدمون عليه معرفة من هذا الغريب ، وسؤالهم الأكثر شيوعاً هو (من جدك لأبيك ؟) ويستمر الحوار فى الأنساب حتى يطمئن الكل إلى حقيقة الصلة بين الغريب وكافة من تضمهم المحلة من مواطنين . ومتى تم ذلك رحبوا به واستضافوه فى محلتهم وقدموا إليه مختلف رجالها ونسائها ووضحوا له صلتهم به .

« ولقد شاهدت بنفسى حوارين أو ثلاثة من هذا النوع فى أستراليا الغربية ، وكان يصحبنى فى إحدى رحلاتى وطنى من قبيلة تالنجى « Talainji » وفى كل ما صادفناه من محلات كان علينا أن نمر على نفس العملية . وفى إحدى المرات ، وبعد حوار طال مداه ، لم يتمكنوا من الوصول إلى أى دليل يوضح الصلة بين تابعى ورجال المحلة ، وفى تلك الليلة أبى أن يبيت فى المحلة كمألوف عادته ، ولما حادثته تبينت ذعره ، فما كان هؤلاء الرجال من أقاربه ، وإذن فهم له أعداء . وهذا يوضح شعور المواطنين الحقيقى من المسألة ، فأنا إن كنت زنجياً وقابلت زنجيا آخر فهو إما قريبى أو عدوى ، فإن كان

---

(١) A.R. Radcliffe - Brown, "Three Tribes of Western Australia", Journal of the Royal Anth. Inst., Vol. 43, P. 151.

عدواً لى ، فعلى أن انتهز أول فرصة لأقضى عليه خشية أن يبدأ هو بالقضاء علىّ » .

وواضح من ذلك أنه فى المجتمع البدائى يشتد الشعور بالانتماء إلى الجماعة ، ومثل هذا المجتمع يكون عادة من الصغر بحيث يشعر الفرد فيه شعوراً كلياً بأنه صورة من مجتمعه ، هذا إلى ندرة وجود الجماعات المنفصلة التى يمكن للفرد الانتماء إليها ، وحتى فى هذه يغلب أن يكون مع نفس رفاقه باستثناء القليل . . .

وما من شك فى أنه حتى فى عالمنا الحديث يكون التمييز واضحاً جداً بين المنتمين إلى جماعات وغير المنتمين إليها ، بيد أن النقطة التى ينبغى الالتفات إليها هنا هى إمكان التغير فى العلاقات بين المنتمين وغير المنتمين حسب درجة الشعور العدائى بين الجماعات ، فالأطباء يميزون أنفسهم تمييزاً قاطعاً عن مجبرى العظام ، وهناك المنافسة الشديدة القائمة بين المشتغلين بالتحليل النفسانى على مذهب فرويد ، ومعارضيهم فى الرأى من نفس المهنة . . .

ولا يزال هناك ما يصح أن نسأل عنه ، وهو عما إذا كان للتمييز بين الانتماء وعدم الانتماء فى عالمنا الحديث نفس ماله من أهمية فى المجتمع البدائى ؟

فى ثقافتنا ينوء الأفراد بصلاتهم الجماعية ، فنحن ننتمى إلى الكثير من الجماعات ، ونتقيد بسلسلة من علاقات جماعية داخلية وخارجية مع نفس الأفراد ، وما ذلك إلا لتعدد الوشائج التى تربطنا بهم . خذ مثلا هؤلاء الطلبة الذين تضمهم إحدى الجامعات ، إنهم جميعاً يمثلون جماعة داخلية ، ومع هذا فإن طلاب الفرقة النهائية يمثلون أيضاً جماعة بين أفرادها علاقات داخلية ، يعد طلاب الفرقة الأولى بالنسبة لهم جماعة خارجية والعكس بالعكس . ونحن قد ننتمى إلى جماعات كثيرة بحيث يصبح مجرد انتمائنا إلى جماعة جديدة أمراً عادياً لا شذوذ فيه ، وربما ينتمى خبرة أصدقائنا إلى جماعات أخرى ، والجماعات التى يحتمل انتماؤنا إليها قد لا تتحكم فى ولائنا الفردى كما هو الشأن فى المجتمع

البدائى ، كما أنه ليس شرطاً أن يؤدى ضعف مكانة أحدنا فى جماعة إلى خطر كبير . . .

الجماعات الأولية والثانوية فى المجتمعات البسيطة والمعقدة :

وطريقة أخرى للتعبير عن الفرق بين الانتماء إلى جماعات فى مجتمع بدائى ، والانتماء إلى أخرى فى مجتمع حديث هى أن نقول بأن الانتماء بين البدائيين هو انتماء إلى جماعات أولية ، وليس شرطاً أن يكون هذا شأننا .

إن هذا المصطلح « جماعة أولية » قد أضافه Cooley إلى آداب علم الاجتماع ليدل به على جماعات معينة وخاصة الأسرة ، وجماعات اللعب ، والجيرة . وهو يسميها أولية لأن لها الأولية فى الزمن وفى الأهمية ، فهى جماعات بداية العمر ، والطفولة المتقدمة ، ذات الأثر الكبير فى تنمية الشخصية . ويصفها « كولى » وصفاً دقيقاً حين يتحدث عنها بأنها « حاضنة الطبيعة البشرية » فهى التى تنمى فى الطفل عواطفه ، وتربى فيه الولاء ، وتشعره بالمساواة ، وتذكى فيه الطموح ، وتخلق فيه روح التعاطف ، وهى التى تصنع منه المواطن الصالح . وفى هذا يقول كولى :

« أقصد بالجماعات الأولية هذه الجماعات التى تتميز بالصحبة المباشرة الوثيقة والتعاون الصادق . وهى أولية من نواح عدة ، ولعل أبرزها أننا نعدها أساسية فى تهذيب الطبيعة الاجتماعية ، وتكوين المثل العليا فى الفرد . وما نتيجة الصحبة الوثيقة ، من الناحية السيكلوجية ، إلا صهر معين للفرديات فى شىء كلى عام ، بحيث تصبح حياة الفرد الخاصة — فى القليل ولأغراض عدة — حياة الجماعة العامة وأغراضها . ولعل أبسط وسيلة نعبر بها عن هذه الكلية هو قولنا « نحن » فإنها تتضمن هذا النوع من التعاطف المتبادل والتماثل المشترك الذى تفصح عنه كلمة « نحن » فى معناها الصريح ، فالفرد يعيش فى شعور الكل ، ويجد فى هذا المجال الشعورى أهم غاياته ومطالبه .

« ولا ينبغى أن نتصور أن وحدة الجماعة الأولية لا تقوم إلا على الانسجام والمحبة ، وإنما هى أبداً وحدة متغايرة كثيرة المنافسة ، تسمح بإثبات الذات والتعبير عن مختلف العواطف بطريقة ملائمة ، هذه العواطف التى تهذبها المشاركة الوجدانية ، وتخضع لما يفرضه الروح الجماعى من نظام ، أو ترضى بهذا الخضوع . وسوف يكون الفرد طموحاً ، ولكن الهدف الرئيسى من طموحه أن يكون متفقاً مع ما يسعى إليه غيره . وسوف يشعر بولائه لمستويات العمل المشترك ، وبإيمانه بالمساواة . وسوف يتنازع الصبى وزملاؤه مكاناً فى الفريق ، ولكن يسمو فوق هذه المنازعات مجد فرقته وجلال مدرسته . . . »(١)

ويقول كولى إن لهذه الجماعات أثرها لأنها فى طبيعتها تتصل بالشخصية . فهى ، كقاعدة ، تتميز بالصحبة المباشرة ، فنحن فيها نرى أصدقاءنا ، ونتحدث إليهم ، ونجاورهم ، ونحتك بهم . ومع ذلك فإن هذا الاتصال المباشر ليس كل شىء لتكوين علاقة أولية ، وإنما هو الود الذى لا غنى عنه ، وهذا ما أدركه كولى وعبر عنه بقوله : « . . . إن الشىء الجوهرى الوحيد . . . هو ود متبادل وامتزاج فى الشخصيات »(٢) ، فبإمكان شخصين لم يسبق لأحدهما أن التقى بصاحبه أن يكونا ، قل عن طريق التواد مثلا ، علاقة فيها كل ما فى خبرة الجماعة الأولية من عوامل حيوية هامة . . . »

مما سلف يتبين أنه قلما يحدث احتكاك بين الأفراد فى المجتمع البدائى ، وإن حدث فلا يعدو أن يكون ضعيف الأثر ، وهذا هو أيضاً شأن البيئات الريفية البسيطة ، فسكانها متجانسون وحياتهم رتيبة وهم لهذا قلما يحتاجون إلى جماعات ترضى نزعاتهم ، وحتى هذه الجماعات التى يجد فيها أعضاؤها فرصاً للتعارف هى نفسها صغيرة ، إذ أن الألفة المتأصلة من الأمور المأثورة عن الحياة فى البيئات الصغيرة فليس سكانها بحاجة إلى اصطناع وسيلة لتوكيدها ، فى

---

(١) C.H. Cooley, "Social Organization", P. 27.

(٢) Ibid, Pp. 23-4

حين أن الحياة فى المدن الحضرية الكبيرة جد متباينة . ونحن إذا قارنا بين الحياة الاجتماعية لعميد إحدى كليات (الجامعة) وحياة قروى لمسنا الفارق الكبير بين الحياتين ، لا فى عدد الجماعات التى ينتسب إليها كلاهما فحسب ، بل فى طبيعة الخبرة الجماعية ذاتها . . . فبينما نجد هذه العلاقات الودية البعيدة عن الكلفة والتى تتيحها الخبرات الريفية ، نجد على النقيض منها علاقات إنسان له مكانته العامة ، وشخصيته البارزة ، وهى أكثر تكلفاً ، وأبعد عن البساطة ، وأندر من أن تحدث اتفاقا .

هذا فيما يتصل بالحديث عن الجماعات الأولية ، أما الجماعات الثانوية فهى تلك التى تتيح لأعضائها خبرات لا يشترط فيها توافر الألفة بينهم .

إن الاتصال العرضى هو أساس خبرة الجماعة الثانوية ، وما من شك فى أن كثيراً من اتصالات الجماعات الثانوية هى أيضاً اتصالات غير مباشرة ، فالإنسان قد يكون عضواً فى جماعة لا تجتمع أبداً ، وإنما تدير أعمالها بالمراسلة ، ومن ثم لا يتسنى لهذا الإنسان أصلا أن يقابل غيره من أعضائها . وبعض الخبرات الجماعية خبرات مباشرة ولكن ينقصها الاتصال الشخصى . خذ مثلا هذا الطالب الذى تضمه محاضرة كبيرة ، يرى فيها المحاضر ويستمع إليه ، ولكن قد لا يتسنى له أصلا أن يعرفه معرفة أكيدة . فى هذه الحالة قد يكون لحجم الجماعة أثره فى تباعد الشقة بين الاثنين . ولا يعنى هذا أن فى صغر الجماعة ما يضمن الألفة ، فهذه سيدة تزوجت منذ عشر سنين ، ولجأت إلى من تستشيره فى أمر زواجها ، وأسرت إليه بأنها لم تحس فى نفسها معرفة بزوجها بعد معاشرته هذه السنوات العشر بأكثر مما عرفته به عند ما عقدت عليه . فكما أن من الميسور لك أن تكوّن علاقة وثيقة ، أو علاقة أولية ، مع غيرك دون أن يكون بينكما اتصال مباشر ، كذلك من الممكن أن تكوّن علاقة مباشرة بعيدة عن الألفة .

الضغط الجماعى والضبط الاجتماعى :

إن أعضاء الجماعة الأولية ، بسبب ما يسود علاقاتهم الإنسانية من ألفة طبيعية ، شديدو التشبه بعضهم بالبعض ، سريعو التأثر بما يبديه بعضهم من رأى . وهم يعملون على كسب رضاء الجماعة التى ينتمون إليها وتجنب معارضتها بمعنى أن للعلاقات الجماعية أثرها الفعال فى تكوين الشخصية بسبب ما تفرضه عليها هذه العلاقات من ضغوط . . . .

إن هناك شيئاً فى طبيعة الضغط الجماعى يمكن إدراكه من ملاحظة الضغط البيئى الذى يعد قوة مجهولة تفعل فعلها فى الحيوان والنبات . وهذه القوة المجهولة هى الوسيلة التى تتخير بها البيئة من متباينات النوع الواحد ما يصلح للبقاء ، وتلك المتباينات التى قضى عليها بالفناء هى المتطرفة فى تباينها ، وهذا ما أوضحته إحدى التجارب التى أطاحت فيها عاصفة هوجاء بأعشاش عصافير دورية ، فالعصافير التى استعادت بقاءها كانت من المجموعة المتوسطة ، بينما هلكت ما كانت منها متطرفة فى كبر الحجم أو ضآلته . وبين الكائنات البشرية يتبين أن أمل العمالقة فى الحياة نصف أمل الرجال العاديين ، وعليه يبدو أن الضغط البيئى يقضى على المتطرفات ، ولعل هذا هو السبب فى أن توزيع معظم الكائنات الحية يطابق خطاً بيانياً يشبه فى شكله ناقوساً يجمع الغالبية فى الوسط ويضع الأقلية فى كل من طرفيه .

وإنه لطريف أن نتساءل عما إذا كان الضغط الاجتماعى يعمل كما يعمل الضغط البيئى فيفصل المتباينات المتطرفة عن المتوسطة ، أم أن له اتجاهاً آخر غير هذا ؟ إن هناك من الأدلة العديدة ما يثبت بأن الضغط الاجتماعى يعمل بنفس الأسلوب ، وهذا ما حققه البرت « Allport »[1] فى تجربة له أجراها

---

(١) F.H. Allport, "Social Psychology", Pp. 274-8.
وقد وجد البرت أيضا أن فى تقدير الأحجام أحكاما متطرفة تجنبتها الجماعة .

على ١٧ شخصاً بأن كلفهم ترتيب عشر روائح متباينة فى مجموعات خمس بحسب درجة طيبها أو كراهتها ، وحصل على حكمهم كجماعة ، وحكمهم كأفراد ؛ فجاء حكمهم كجماعة على الروائح الكريهة بأنها أقل كراهة ، وعلى الروائح الطيبة بأنها أقل طيباً ، ومن هذا يتبين أثر الجماعة فى إقصاء الأحكام المتطرفة مما يدل على أن للجماعة أثرها الفعال فى السلوك الإنسانى فهى مقيدة له ، أو مانعة من تطرفه . ومما تجب ملاحظته على هذه التجربة أن حكم أى فرد فيها لم يكن عاملا مؤثراً فى حكمها كجماعة ، لأن أحكامهم كأفراد لم تكن معلنة ، فالضغط إذن كان ضغطاً خالصا من الجماعة كجماعة .

وحتى إذا تعصب أفراد من الجماعة لآرائهم وفى موضوع بعينه ، وكانت هذه الآراء معروفة فإن التأثير يتجه نحو تشجيع الأخذ بالرأى الجماعى . فهذا مور « Moore » (١) وقد سأل ٩٥ شخصاً إبداء حكمهم فى ميادين الأخلاق بأن يبينوا أى المختارات الأخلاقية يعتقدون أقل خطورة : مثلا « خيانة الأصدقاء أم الغش فى الامتحانات » . ولما تجمعت لديه كل الإجابات أعلن أفراد التجربة برأى الأغلبية ، ثم اختبرهم مرة ثانية فلحظ التحول عن الإجابات الأصلية ، إذ كان من أثر إعلان هذا الرأى تحقيق أكبر قدر من الاتفاق عليه . ومن ذلك يمكن القول بأن نفوذ الجماعة يؤثر فى الفرد فيسلك سلوكا معتدلا أو سلوكاً محافظاً .

قلنا إن الضغط الجماعى يتجه إلى إقصاء الانحرافات المتطرفة ، إلا أن هذه النتيجة تحتاج إلى شىء من التقييد فى حالة الجماعات الإنسانية . والسبب فى ذلك أن هذه الجماعات ، إن هى فى الواقع إلا جماعات ثقافية ، فيها يعمل الضغط الجماعى من خلال الآداب الشعبية والعرف الاجتماعى ، ففى كل مجتمع

---

(١) H.T. Moore, "The Comparative Influence of Majority and Expert Opinion", American Journal of Psychology, Vol. 32, Pp. 16-20, January, 1921; see also D. Wheeler & H. Jordon, "Change of Individual Opinion to Accord with Group Opinion", Journal of Abnormal & Social Psychology, Vol. 24, Pp. 203-6, July-September, 1929.

يأخذ الأفراد بخبرات ومعتقدات معينة ويحرمون غيرها ، ولهذا فإن المجتمعات الإنسانية لا تقضى على جميع الانحرافات المتطرفة ، وإنما تقضى فقط على ما لا يتفق منها والأنظمة المتوافق عليها . والمتباينات المتطرفة عن التوسط مسموح بها ، بل وربما شجعت إذا اتخذت وجهات مقبولة . وقد يساعد على توضيح هذه النقطة بعض الأمثلة ، فى الوسط الرياضى مثلا ينال التعبير عن القوى البدنية الحظوة والتكريم ، وإذا صاحب ذلك نظام اجتماعى يسوده التنافس ، كما هو الشأن بيننا ، كرم الأفراد الذين يشتطون فى تطرف قدرتهم الرياضية عن المتوسط . . . وعلى العكس من ذلك إذا اتجه المتطرفون نحو اقتراف جرائم القتل وهتك العرض كان جزاؤهم النبذ والإقصاء . والتباين إنما يقاس بمقياس المستويات الجماعية السائدة ، فقد حدث أن اضطهد جاليليو وعذب لأن تعاليمه اشتطت فى انحرافها عن العقائد التى كانت تعد ذخيرة عصره ، والبحوث العلمية فى الظواهر الطبيعية لم تكن فى ذلك الحين مقيدة ، ومع هذا فقد عذب جاليليو المنحرف المتطرف واضطهد . أما اليوم فإننا ننظر إلى مثل هذه الجهود العلمية نظرة تقدير وإعجاب ، فهذا «أينشتين» ، الذى إشتهر بآرائه المتطرفة ، قد أصبح علماً تجد فيه الجماعة ما تمجده وتتعشقه . . .

إن نوع الضغط الذى يفرضه مجتمع ما لتدعيم النظام فيه ، وتقدير القواعد والقوانين يعرف بنظام هذا المجتمع فى الضبط الاجتماعى . . . والضغط الجماعى يعمل عادة على مستوى لا قاعدة له ولا دستور ينظمه إن لم يعمل على مستوى لاشعورى . . . وما الآداب الشعبية والعرف الاجتماعى والمثل الجماعية إلا القوى الضابطة ، وما الرأى العام وما يدور على ألسنة الناس إلا الوسائل التى تجعل من هذه القوى شيئاً له خطره وأثره . . .

والأمر الذى يعنينا من ذلك كله ، هو أن الجماعة كوحدة قائمة بذاتها هى عادة خير من يتولى التأديب والتهذيب ، أى أن الجماعة ذاتها هى القادرة ، فى الغالب ، على فرض الضبط الذى يتحكم فى سلوك أفرادها بطريقة أكثر

إحكاماً مما يستطيعه فرد خارج عنها مزود بسلطة خاصة . والجماعة المكونة من أفراد من أعمار متقاربة ، ذوى ميول متشابهة هى ، كقاعدة ، أكثر وسائل الضبط إحكاماً وكفاية . وأكبر دليل على نجاح مدارس الحضانة الحديثة إنما يعود الفضل فيه إلى هذه الحقيقة ، وما أكثر هذا الطفل الصغير الذى يرى فيه والداه مشكلة تأديبية مستعصية ، فإذا به يسلك مسلكاً طيباً حين تضمه مدرسة الحضانة ، فهو لا ينزع إلى تحبيذ ما يستنكره غيره من الأطفال ، ولهذا نراه وقد تخلص من سلوكه الغدائى ليتوافق معهم .

إن قوة الجماعة فى ضبط السلوك وتنظيمه يمكن أن تصورها تصويراً دقيقاً تلك التجربة التى أجريت فى إحدى إصلاحيات الأحداث ، فقد بذل مديرها السابق قصارى جهده لحفظ النظام بها بأن وضع لها دستوراً يقضى بأن يتولى مراقبو الأحداث عقابهم عقاباً بدنياً فجاءت النتيجة غير باعثه على الرضاء ، وقد قيل حينذاك إن الرجال كانوا وهم يتحدثون إلى الصبية يقفون دائماً موقف الحذر فيسندون ظهورهم إلى الحائط خشية أن يعتدى عليهم صبى من خلاف. أما المدير الجديد فقد أخذ على عاتقه مسئولية الانتفاع بقوة الرأى الجماعى كوسيلة للتأديب والترويض ، فهذه مشكلة الفوضى فى قاعة الطعام عالجها بمنح شارة للمائدة المتفوقة فى السلوك ، ومع الشارة يضاعف نصيب كل عضو على المائدة من الفاكهة والحلوى ، فإذا حدث وألقى صبى بقطعة من البطاطس على أرض القاعة أصبح فى التو موضع استهجان زملاء مائدته ، لأن فى سلوكه هذا ما يعرضهم لخطر الحرمان من فرصة كسب الشارة ، وما يصاحبها من حلوى وفاكهة مضاعفة . يضاف إلى هذا أنه إذا استشرت الفوضى بين الجميع حرمت الجماعة برمتها من حضور العرض السينمائى . وبهذا انتقلت مسئولية تدعيم النظام من الحراس إلى الصبية أنفسهم ، وكانت النتيجة تحسناً واضحاً . وهذا ما يؤكد الاعتقاد بأن الجماعة المنظمة هى نفسها خير ضابط ومؤدب لأعضائها ، أما إذا ازدادت الجماعات حجما ، أو تكونت من أفراد

تسودهم مستويات خلقية متعارضة فعندئذ ، وعندئذ فقط ، تنحى الأنظمة غير الرسمية عن صدارتها لتنزل عن أماكنها للأنظمة الرسمية كالقوانين والدساتير ...

التعاون والتنافس والتشاحن :

مما لحظه صموئيل بتلر « Samuel Butler » أن خبراتنا مع الغير بأخذ وظيفة من اثنتين : وظيفة الخيط أو وظيفة السكين ، فهى إما مقربة بين قلوبنا أو مباعدة بينها ، وما ذلك إلا تصوير للقول بأن القوى الجامعة والقوى المنفرة أبداً عاملة فى جميع مظاهر الحياة الجماعية ، فالناس يتزاوجون وينفصلون ، يعملون ويتعصبون ، يكونون جماعات تقرب بين قلوب أصحاب المذاهب الدينية المختلفة ، ويجاهدون فى نضال شيعى . ولا ريب فى أن النظام الاجتماعى لأى مجتمع يمثل فى أى وقت نتاج التوازن بين القوى الجاذبة والقوى الطاردة . وهذه النزعات فى الحياة الجماعية ، والأساليب الأساسية التى يتعامل بها الناس هى التى نطلق عليها العمليات الاجتماعية . وحين يعمل الناس مستهدفين غايات مشتركة نسمى سلوكهم هذا تعاوناً ، وحين يناضل الواحد منهم غيره نسمى تصرفهم تشاحناً . والتعاون والتشاحن هما العمليتان الأساسيتان فى الحياة الجماعية . . .

ويتخذ التعاون أوضاعاً مختلفة ، منها ما نسميه العمل الموحد ، والشرط فيه أن يؤدى الأفراد المتعاونون نفس العمل ، أى أنهم يؤدون وظائف متماثلة كأن يرفعوا كومة من الأحجار ، أو يدفعوا سيارة من طريق موحل . وإذا كانوا يؤدون هذا العمل لأنهم يلمسون من اشتراكهم فيه إلا ما يدخل المتعة على أنفسهم سمى عملا ممتعاً . . . أما إذا ترتب على المساعدة فى عمل الحصول على ميزة محققة كإخراج السيارة من الطريق الموحل سمى عملا تكميلياً ، وأخيراً فإن هناك ما يجمع مختلف أنواع العمل معاً ، وذلك حين يستهدف الأفراد غاية مشتركة ، ويؤدى كل نصيبه من عمل تخصص فيه ، كالنجارين

والحدادين والبنائين حين يتعاونون معاً فى بناء منزل .

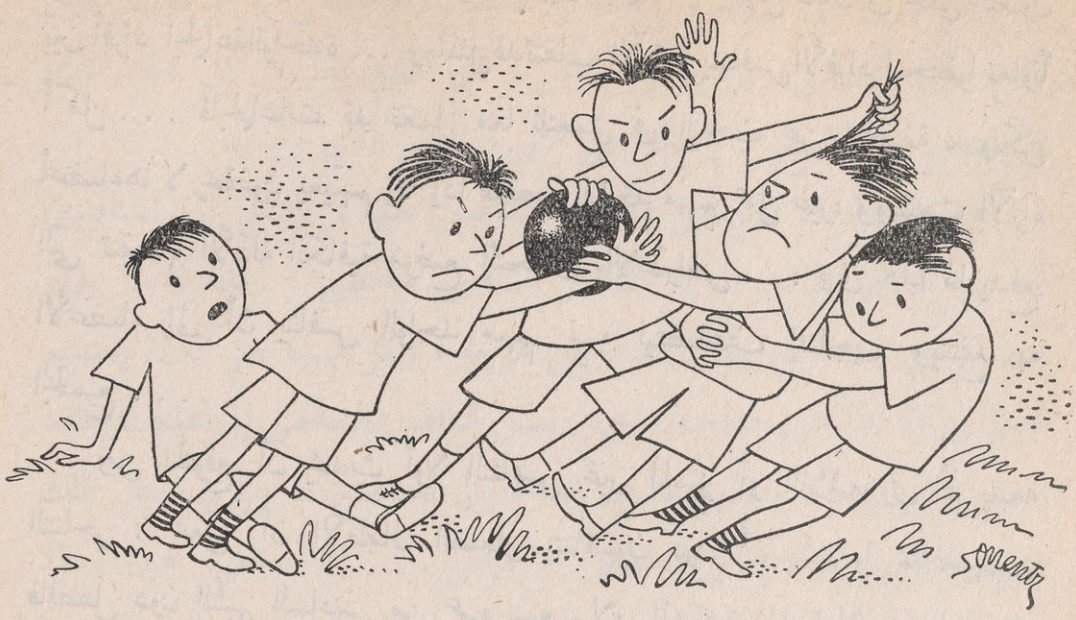
والتنافس أهم الأوضاع الأساسية للنضال الاجتماعى ، ويحدث حين تشح موارد أى شىء يرغب فيه الناس ، أى عدم كفايتها إلى الحد الذى لا يستطيع معه الجميع أن يحصلوا على الشىء بالقدر الذى يريدون . . .

وإذا تحول الاهتمام عن الأشياء المتنافس عليها ، وانتقل إلى المتنافسين أنفسهم سادهم التناحر ، إذ التناحر تنافس شخصى ، فالفرد لا يقنع بحصوله على الغنيمة بل يود الانتصار على غريمه ، وكل منهما يعلم أنه لا يستطيع الفوز بها إلا إذا هزم صاحبه . وحين يصل التنافس الشخصى إلى هذه المرحلة ، يصبح أكثر عنفاً ، ويسهل نشوب العداء بين المتنافسين ، ويترتب على ذلك ظهور التنافس العدائى أو التشاحن الاجتماعى . . . إننا نخطئ حين نعتقد أن التعاون والتشاحن عمليتان مختلفتان تمام الاختلاف ، ليست بينهما رابطة ، وقد يكون هذا الاعتقاد سبباً فى بذل محاولات فاشلة للتدليل على أن إحدى العمليتين أهم من الأخرى . . . وما ينبغى أن نعلمه هو أن التعاون والتشاحن ظاهرتان جماعيتان طبيعيتان ، وإنهما تحدثان بين الحيوانات كما تحدثان بين الناس ، بل غالباً ما تحدثان معاً ، فهما بهذا أشبه بما نسميه الانفعال الثنائى الذى يجمع بين عاطفتى الحب والكراهية فى شىء واحد . وقد دلل علماء النفس على إمكان وجود هاتين العاطفتين معا فى نفس الفرد ، فالطفل يحب أمه لما تضفيه عليه من رضا وبهجة ، ومع هذا فهو يكرهها لأنها تفرض عليه بعض القيود ، والأمر كذلك بين التعاون والتشاحن فهما غالباً ما يتمشيان معاً . . .

والمشاحنة نفسها قد يلابسها تعاون ، إذ لا تخلق المشاحنة إلا إذا أدرك كلا المتشاحنين أن الآخر خصم له . والأمم التى تعتبر المبارزة تقليداً ، لا يقوم فيها الصدام إلا إذا أعلن التحدى وقبله الطرفان المتخاصمان ، والشخص الذى يعلن غيره بتحديه قد يتجاهل الدعوة للنزال إذا أحس بأن متحدية دون

طبقته الاجتماعية ، هذا إلى أن الخصام بين الجماعات عامل فعال فى خلق التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة ... وبالمثل قد تنقلب الآية ويتنافس الأفراد ليحققوا تعاوناً أكمل . . . فالجماعات قد تعمل معا للتعمق فى البحث عن الحقيقة ، ولكن أعضاءها لا يحققون بغيتهم إلا إذا فحص الواحد منهم عمل غيره ووضعت الآراء التى تنقصها الأدلة الكافية موضع التحدى والاعتراض . . . وفى هذا ما يدفع الأعضاء إلى أن ينافس الواحد منهم غيره ليتضاعف إنتاجهم وينتفع به الجميع . . .

ومن المتوقع أن يحدث أولا التنافس غير المميز أو اللاشعورى ثم يتبعه التناحر ، بمعنى أن الأطفال الصغار يتنافسون دون أن يشعروا بمنافسيهم ، فالطفل دون الشهر السادس من عمره يسعى لإمساك كرة بحماسة لا يغيرها إمساك طفل آخر لهذه الكرة ، أو محاولة إخفائها فى صندوق ، أو مجرد وضعها بعيداً عن متناوله . وعند ما يبلغ الشهر العاشر يقاوم من ينتزع منه لعبته ، ولا يبدى تناحراً إلا متى بلغ سن الثالثة ، فالأطفال فى السنة الثالثة أو الرابعة من أعمارهم ، يفكرون فى ذواتهم ، والشائع المألوف فى هذه السن أن يحاول الطفل التفوق على غيره ، ومتى تولد بينهم التناحر فسرعان ما ينمو ويتطور حتى يصبح من الخصائص المميزة لهم حين يبلغون السادسة . وفى إحدى التجارب حملت جماعة من الأطفال ، بين الثانية والسابعة ، على التنافس للوقوف على أيهم يستطيع بناء أكبر وأجمل بيت من مكعبات ، وقد تبين من التجربة عدم وجود شعور بالعداء بين أطفال الثانية أو الثالثة ، بينما كان إدراك أطفال الثالثة والرابعة لمنافسيهم إدراكاً باهتاً ، فى حين أظهر أطفال الرابعة والسادسة رغبتهم فى التفوق على غيرهم ، أما بعض أطفال السادسة والسابعة فقد بلغ بهم التناحر حد المشاحنة وأظهروا ميلهم إلى إبعاد منافسيهم من دائرة التنافس كلية .



أما فى حالة التنافس بين الكبار ، فقد أظهرت بحوث كثيرة أن التنافس بين الجماعات أو بين الأفراد يحفزهم إلى مضاعفة جهودهم ، عما لو كان نشاطهم يفتقر إلى عنصر المنافسة ، فالتنافس يخلق الدافع إلى التفوق ، أو الرغبة فى الاستمتاع بالتقدير ، أو الحصول على جائزة . فالأفراد فى ثقافتنا يضاعفون جهودهم إذا سادهم التنافس عما إذا كانوا يعملون لحسابهم ، دون تفكير منهم فى التناحر . . . كما أظهرت أيضاً أن الميل إلى التنافس لا يكون شديداً فى الجماعات الكبيرة كما هو الشأن فى الجماعات الصغيرة . فالفرد ، فى جماعة كبيرة ينافس جماعة أخرى كبيرة ، لا يعمل بنفس الكفاية كما لو كان مثلا فى جماعة مكونة من اثنين . وهذا يؤيد ما وصل إليه « ويتمور »(١) ، فى إحدى تجاربه ، من أن الناس بوجه عام يتنافسون بكل قوتهم حين يواجهون منافساً معيناً ، ففى هذه التجربة طلب من اثنى عشر من طلبة إحدى المدارس ، فى سن الرابعة عشر أن يتباروا فى الطبع بأختام من الكاوتشوك ، فلم يظهر التنافس

(١) I.C. Whittemore, "Influence of Competition on Performance", Journal of Abnormol and Social Psychology, Vol. 19, Pp. 236-54, Oct.-Dec., 1924.

جلياً بينهم . وإنما الذى ظهر هو أن كل واحد فى الجماعة اتخذ لنفسه طالباً آخر على أنه منافسه ، وجاهد للتغلب عليه . وفضلا عن هذا فقد تبين أن هذا النوع من التنافس الواضح ظهر بين أفراد يتساوون إلى حد كبير فى قدراتهم ، بمعنى أن العضو الذى تتشابه مهارته إلى حد كبير مع مهارة عضو معين هو الذى ينزع إلى تخير هذا العضو ليكون منافسه الرئيسى .

وأظهرت بحوث أخرى أن الأفراد يتخاذلون عادة ، فلا يكلفون أنفسهم جهداً كبيراً إن هم أحسوا بأن منافسيهم أرقى منهم مقدرة وكفاية ، فتلاميذ المدرسة الأغبياء الذين يجبرون على منافسة غيرهم من الأذكياء يعجلون بالتسليم بعجزهم ، وبالمثل قلما يجد التلاميذ الأذكياء الحافز الذى يدفعهم إلى منافسة غيرهم من الأغبياء . . . ويبدو أن أنسب الظروف الملائمة لأن يبذل الإنسان جهده هى وضعه فى موقف ينافس فيه من يفوقه بمراتب قليلة . . . هذا إلى أن الأفراد يميلون إلى مقارنة أنفسهم بغيرهم فى الميادين التى يألفونها أى حيث يشعرون بقدرتهم على العمل . . . فالتلميذ الذى يجيد الشطرنج ولا يحسن اللعب بكرة القدم ، ينزع إلى البحث عن منافس له فى الأول ويتجنب المنافسة فى الثانى .

ومن الجلى أن التعاون والتشاحن ظاهرتان طبيعتان متأصلتان فى الوراثة ، وأنهما ينموان بالخبرة ، فالأفراد لا يحتاجون إلى تعلمهما بأكثر مما تحتاج الحيوانات إلى ذلك . ولكن البشر يخالفون الحيوانات فى أنهم يولدون فى عالم ثقافى له أكبر الأثر فى حياتهم ، فللثقافة ، من مولدهم حتى نهاية آجالهم ، وقعها عليهم ، وأثرها فى نزعاتهم الفطرية . . . ولا ريب فى أن الثقافة قد تعدل هذه النزعات تعديلا كلياً .

ومن الممكن القول بأن الثقافة تحدد طريقى التعاون والتنافس وتتحكم فى تطورهما ، لأن الثقافة تعين الأهداف التى يسعى إليها أفراد الناس ، وأنها تقرر ما إذا كان الوصول إلى هذه الأهداف سيتم بالتعاون أو التنافس ، وأنها تعين

الأفراد الذين يسمح بالتعاون معهم أو منافستهم ، وأنها تحدد النهج الذى تتبعه العملية الاجتماعية . وعليه فالعمليات الاجتماعية فى المجتمع الإنسانى لا تتم على الصورة الطبيعية التى تتم بها بين الحيوانات ، وإنما هى خاضعة للكثير من الضغوط والقيود .

ولما كانت هذه الضغوط والقيود تختلف من ثقافة إلى ثقافة ، فإن السلوك التعاونى والسلوك التنافسى للأفراد يختلفان باختلاف الجماعات ، وحتى هذه المجتمعات التى تظهر روحاً تعاونيا صادقاً داخل جماعاتها تحبذ قيام التنافس بينها والخارجين على هذه الجماعات . . . وفى بعض المجتمعات البدائية يحتم على الأصهار عدم تعاونهم معاً ، وليس غريباً فيها أن تتجنب الحماة زوج ابنتها ويتجنبها هو كلية ، فلا يكلم الواحد منهما الآخر أبداً ، وإذا صادفه فى طريقه عبس وتولى . . .

ونحن إذا ساءلنا أنفسنا عما يتميز به المجتمع الحديث لعجزنا أن نجيب ونحن جازمون ، لأنه من الصعب على الإنسان أن ينظر إلى ثقافته بمنظار يبرزها وحدها ، وإنما يمكننا القول بأن هناك اتفاقاً يكاد يكون عاماً بأن المجتمع الرأسمالى الحديث مجتمع يسوده التنافس ، فيه يعمل الناس جاهدين لتحقيق هدف رئيسى غايته وصول المرء إلى أعلى مراتب العمل الذى اتخذه لنفسه . . . ويسود الاعتقاد بأن الأفراد باذلون غاية جهدهم فى أعمالهم لو أن جزاءهم كان بقدر إنتاجهم كأفراد . . . فالثقافة الحديثة إنما تقوم اقتصادياً على التنافس الفردى ، ومن بؤرتها الاقتصادية يشع التنافس على جميع مظاهر النشاط ، وينفذ إلى الحب والعلاقات الاجتماعية واللعب ، ولهذا كان التنافس مشكلة كل إنسان فى ثقافتنا هذه .

إن خير طرق الكشف عن أهداف مجتمع ما ، هى فحص نظامه التعليمى . فالجماعة أكثر ما تميل إلى نقل مثلها إلى الصغار ، لأنها بهذه الطريقة وحدها تبقى على مستوياتها الجماعية ... والنظام التعليمى هو الوسيلة الرئيسية التى تحقق

لها ذلك ، ونحن لهذا إذا فحصنا نظامنا المدرسى يتبين لنا فى التو أنه نظام يعكس روح التنافس الثقافى كله ، ففى حجرة الدرس قلما نجد اهتماماً بالفصل كله مما حدا بالمدارس « التقدمية » إلى تشجيع المشروعات العامة التى يتعاون فيها الجميع ، مع ما فى هذا من خبرة تتعارض مع خبرتنا التقليدية ، على أن الأغلب الأعم هو مسايرة المنهج الذى يترك كل تلميذ يعمل وحده ، وحسب ما تمليه عليه ميوله . والتلاميذ المبرزون لا يساعدون زملاءهم المتخلفين ، وإنما يعتمدون فى تفوقهم على ما فى غيرهم من نقص ، وكل طفل ينافس غيره ويقارن به ، وفى المجتمع الأكبر يقوم التنافس على أشده ، ويجد فى الأقل القليل ما يزيده تأججاً ، فإن لم يكن لشىء فلا أقل من أن يكون الإنتصار فى مضماره لكسب المجد ونيل التكريم .

لقد تسلطت علينا ثقافتنا ، التى يشيع فيها التنافس على أشده ، وتحكمت فينا تحكماً شاملا حتى أصبحنا ننظر إلى مجتمعنا على أنه المجتمع الطبيعى الأمثل الوحيد ، وحتى استحال علينا أن ندرك بأن فى التعاون ما فى التنافس من حافز فعال .

وفى تحليل هاتين العمليتين من حيث أصولها فى الشخصية الإنسانية ما يلقى ضوءاً جديداً على المشكلة التى نعانيها ، فالحافز فى التنافس هو الرغبة فى السيطرة ، أو بتعبير توماس « W. I. Thomos » ، « الرغبة فى الشهرة » ، والتنافس يسمح للفرد بأن يشعر بأنه أسمى من غيره ، كما أنه مرتبط بما فينا من رغبة فى الأمن على الأقل فى مجتمع كهذا الذى نعيش فيه ، والذى لا يرد عن أحد جوعاً ما دام فيه من هم على سعة ، فالناس يتنافسون ليحصلوا على أمن وقتى وليقوا أنفسهم الجزع فى مستقبل حياتهم .

والسعى إلى التنافس فيه دليل على الرغبة فى اكتساب خبرة جديدة ، ما دام هناك شىء يتطلبه الإنسان ، ويناضل من أجله ، وما دام فى الإنسان بعض ما فى سلفه من ميل إلى المقاتلة ، ونزعة إلى مقارنة ما فيه من فطنة وشجاعة

بما لدى غيره منها . وحتى بعد أن مضى على الناس حين من الدهر وهم من أمنهم واثقون، فلا يزال الكثيرون فى مجتمعنا منصرفين إلى التنافس من أجل ما يضفيه عليهم من متعة . فللتنافس إذن جذوره المتعمقة فى الطبيعة الإنسانية . ومع هذا فإن التعاون مع الغير لتحقيق هدف مشترك فيه أيضاً ما يدخل على النفس الرضا الشامل . وما من شك فى أن الكثير يتوقف على تقدير الجماعة لروح التعاون ، فإن هى آمنت بالتعاون تمتع الفرد فيها بالتقدير الجماعى بتعاونه الصادق مع غيره ، لأن التقدير يساير دائماً القيم الجماعية . والميل إلى هذا التقدير ، فى مجتمع تعاونى ، إنما يتحقق تحققاً كاملا بأولئك الذين يصدق تعاونهم لأنهم سيكونون موضع احترام الجماعة ومحط أنظارها . والسعى إلى الأمن أقرب إلى النجاح فى مجتمع يقوم على التعاون منه فى مجتمع يدين بالتنافس، لما يضفيه أولها من رعاية ، فالجائع فيه يستطيع أن يرد عنه غائلة الجوع من خزائنه المشتركة ، هذا إلى أن الفرد فى مثل هذا المجتمع يجد الكثير مما يكفله ويقيه ذل الاندحار . والكد للتفوق على الغير ، كما هو الشأن فى مجتمعنا ، قد يكون السبيل إلى المجد ، ولكنه قد يكون أيضاً الطريق الذى ينتهى إلى الهاوية .

وأخيراً فإن الرغبة فى عمل الخير أو العطف على الناس إنما تتحقق على صورة أكمل بالعمل التعاونى منها بالعمل الذى يشيع فيه التنافس ، والناس يزدادون بنا تعلقاً إذا نحن عملنا معهم ومن أجلهم أكثر مما لو تفوقنا عليهم فى حلبة التنافس . . . ولعل بعض ما ندفعه ضريبة لمجتمعنا الذى يسوده التنافس إنما نقتصه من نفوسنا حتى لا يبقى فيها أثر من حب أو صداقة .

وحيث يصارع الناس بعضهم بعضا ويتقاتلون ، لا على ما يزيدهم رغداً ويكسبهم أبهة وفخراً فحسب ، بل وعلى أهم ضرورات الحياة ، ، فإن التنافس ينتهى بهم عاجلا إلى التوتر ، وينتهى بهم التوتر إلى النزاع والصراع .

وقد يقوم التنافس بين الجماعات ويشتد وفى هذا يقول تركر[1] « إننا

(1) Trecker, H.B., "Social Group Work", P. 118.

بمعاونتنا الجماعات فى وضع برامج نشاطها وتنفيذها فإنما نعمل فى حدود إمكانياتها ووسائلها، وفى نطاق دقائق أنظمتها وغيرها من الأمور الواضحة والغامضة. وبينما يستمر كل ذلك فى السير قدماً نعلم أن هناك حاجات إنسانية دفينة هى التى تخلق فعلا أوجه النشاط الشكلية ، أى أن فى عملية نمو البرنامج توجد الأشياء التى نراها ونسمعها كاللجان والاجتماعات والرحلات والمناسبات وما إليها، فى حين أن أهم من ذلك كله هذا التيار من الانفعالات والمشاعر التى تحيط بالبرنامج والتى يجب علينا إدراكها . وكثير من الأمثلة على هذه الظواهر يتوارد على أذهاننا ، خذ مثلا هذه الجماعة التى لاتنى عن طلب البرامج المفرطة فى ضخامتها ، والتى تنأى عنها امكانياتها ، بل وأهم من ذلك كله أن تكون هذه البرامج خيراً من برامج غيرها من الجماعات. . . وغالباً ما تتعذر السيطرة على التنافس بين الجماعات وينتهى أمره إلى خلق الكثير من المشكلات ، ثم تصور هذه الجماعة التى يذهب بها الغلو فى المحافظة على ذاتها كل مذهب ، ثم تقف عاجزة عن مشاركة غيرها من الجماعات التى تختلف عنها اختلافاً ظاهراً ، فى برنامج معين ، ومن المحتمل أن يحول افتقارها إلى الأمن دون اتساع أفق تفكيرها حتى حين » .

التكيف :

« الحياة سلسلة من الاضطراب والنظام » ، هكذا جاءت حكمة چون ديوى التى أشار فى تعليلها إلى أنه مع ما فى الحياة الاجتماعية من منازعات فإنها لا تخلو من توافق وتكيف ، فالأفراد يتشاجرون ثم يتصالحون ، والعمال يتعصبون ولكنهم يتفاوضون للوصول إلى اتفاق ، والحرب يتبعها السلم . . .

ونحن لو تساءلنا عن سبب حدوث النزاع بشكل متقطع غير متصل لوجدناه فى شىء واحد هو أن الخصوم لا يكونون دائماً فى مستوى واحد وتكون النتيجة أن ييأس الأضعف من النصر ، ويرضى بالهزيمة، ويتحاشى المجازفة

خوفاً من أن يمحق كلية . ولدينا فى الزنوج الأمريكيين المثل القائم على ذلك ، فمن خرق الرأى أن يتكتلوا ويرفعوا راية العصيان على من أحلوهم مكانتهم الطائفية أو يثور الهنود الأمريكيون ليتحرروا من عزلتهم ، ما لبث صغارهم أن تبينوا عبث مقاومتهم كبارهم ، وهذا ما حققه كيل « Caille »(١) بإبحاثه التى أثبت بها أن هناك ارتباطاً نسبياً مقداره ٦٢ و٠ بين مقاومة الأطفال لسلطة الكبار وخضوعهم لها . . .

وأحياناً تتوقف المنازعات لأن من بدأوها ، إذ يحسون من ضمائرهم تبكيتاً ولوماً ، يسارعون فيعرضون رغبتهم الصادقة فى التسامح ، وهذا ما نشاهده بين الزوج وزوجه المتخاصمين اللذين لا يلبثان حتى يتبادلا القبلات ويتحابا . وقد دلت التجارب على أن الأطفال البادئين بالشجار هم السباقون إلى المسالمة ، كما وجد باثورست « Bathurst »(٢) أن هناك درجة كبيرة من الارتباط بين العدوان والتعاطف .

وأخيراً فإنه إلى جانب هذه العوامل المهيئة للسلم والمتأصلة فى طبيعة العدوان أو نزعة الإنسان نفسه يوجد العامل الاجتماعى أو الموضوعى ، ولا ريب أن السلم ضرورى للحياة الاجتماعية المنظمة ، والمجتمعات تستنبط من الوسائل ما يعينها على التخلص من النزاع أو تحديد دائرته على الأقل ، وفى مجتمعنا ، على سبيل المثال ، كثيراً ما تكون عصابات الصبيان مصدر المنازعات والخصومات حتى أصبح الناس لا يرتاحون إلى وجودها . . . ، بل ويعتبرونها مسؤولة عن كثير من حالات الانحراف ، ولهذا ظهرت هذه الجماعات النظامية أمثال فرق الكشافة وأندية الصبيان . . . وأصبح على هذه الجماعات التى يسميها بارجس « Burgess » فى دائرة معارف العلوم الاجتماعية تحت موضوع « Accomodation » ، بهيئات التكيف ، عبء كبير من مسئوليته التنظيم الاجتماعى .

(1) R.K. Caille, "Resistant Behaviour of Pre-School Children", Child Development Monograph, No. 11, 193.3

(2) J. E. Bathurst, A Study in Sympathy and Resistance Among Children, Psychological Bulletin, Vol. 30, Pp. 625-6, Oct. 1933.

طبيعة التكيف :

لا يمكن القول بأن الأفراد يسودهم التوافق أو ينعمون بالتكيف إلا إذا سبق وكانوا على خلاف ، إذ يوجد دائماً أثر من الخصومة فى التكيف ذاته ، لهذا يغلب أن يكون تكيفاً وقتياً لايمنع من اشتعال الخصومة مرة أخرى وفى أى وقت . ولا يعنى هذا أن التكيف مجرد نزاع خمدت حدته ، وإنما هو دليل على أنه بالرغم من وجود عداء مستتر بين الأفراد فإنهم يشاركون بعضهم بعضاً فيما يؤدونه من أعمال .

إن العمليات الاجتماعية مرآة تنعكس على صفحتها اتجاهات الأفراد الدفينة : فى الحب والكراهية ، فإن سادهم الحب سهل تعاونهم ، وإن حلت بينهم الكراهية كانت هى بدورها نذير تخاصمهم ، أما فى التكيف فإن اتجاهى الحب والكراهية يتواجدان معاً ، وهذه الحقيقة هى التى دعت سمنر « Sumner » إلى أن يشير إلى التكيف على أنه « تعاون عدائى » . وكلما ازدادت صلات الصداقة وثوقاً كلما ازدادت درجة التكيف .

إن التكيف الاجتماعى خبرة ديناميكية دائبة التغير ، فأفراد الجماعات يتعاونون ويتنافسون ، وحين تظهر بينهم الخلافات ينقلبون متخاصمين ويلجأون إلى النزاع ، وبعد وقت يوقف المتخاصمون حربهم ويصلون فيما بينهم إلى نوع من الاتفاق . وعلى حسب مجريات الأمور قد يختفى العداء كلية إذا اتفق الطرفان على وحدة الغرض والهدف ، على أن الواجب ألا نعتقد بأن العمليات الاجتماعية فى المواقف المختلفة تتبع نفس هذا التسلسل الإيجابى الواضح ، لأن فى الناس القدرة على تحقيق تكيف يختلف بين الصداقة الواهنة والصداقة الأكيدة ، فالنزاع قد يعقبه اتفاق لا يلبث أن يرتد ثانية إلى نزاع . والاتفاق الدائم فى أى مظهر من مظاهر الخبرة الإنسانية ظاهرة نادرة الحدوث .

إن أثر التفاعل فى السلوك الإنسانى يوضحه بجلاء تاريخ حياة الأفراد

فى ثقافتنا ، ويزيده وضوحاً تتبع مراحل نمو الطفل . فعادة ما تكون مرحلة حياته الأولى مرحلة فيها تسامح وترفق ، فهو أبداً موضع اهتمام جميع أفراد أسرته ، وهم كثيراً ما يتحدثون عنه وعما يصدر عنه من فعال ويتغالون فى استعراضه والتهليل لكل ما يظهره من تقدم .

وفجأة ، ودون مقدمات ، تنتهى هذه المرحلة من مراحل التعاون السعيد بأخرى يسودها الكبح والنظام . فحين يبلغ الطفل الثانية من عمره يتولى والداه تهذيبه ، وهما بين عشية وضحاها يريدان منه أن يكون طيعاً مهذباً ومواطناً محترماً . وعادة تبدو استجابة الطفل لمثل هذا الكبح وهذه السيادة من والديه على صورة من صور النزاع ، كالمزاج الثورى ، والتحدى ، والخُلفه ، ثم لا يلبث الطفل أن يدرك أن العالم ليس عالمه وإنما هو عالم الكبار ، وأنه لا قبل له بتحديه .

ومن ثم يبدأ الطفل المرحلة الثالثة من حياته ، وهى مرحلة التكيف والتوافق الممضين ، فيها يتعلم كيف يسير على النهج ، ويكتشف أن بامكانه تحقيق الكثير من رغباته إذا تحاشى معاداة الكبار ، ويتعلم السير قدماً وهو يساير الأمور ، ويثق بمن هم أسمى منه منزلة ، ولكنه يحتفظ لنفسه ببعض سرّه .

وعلى هذا تستمر حياة الطفل فى اتجاهها الذى يجمع بين النقيضين : الخضوع لسلطة الكبار ، والتحرر منها ، حتى تحل مرحلة المراهقة ، وفيها تتكرر الثورة ضد التحكم والضبط ، لأن الصبى أو البنت ، وهما فى دور النضج ، تتملكهما الرغبة فى الاستقلال وإثبات الذات ، وفى استجابة الواحد منهما استجابة عكسية للسلطة الوالدية قد يظهر ازدراء شديداً للقيم التى يتبعها والداه ، كاتجاهاتهما الترويحية والعملية والدينية .

وحين يحاول المراهق وضع آرائه موضع التجريب تحل مرحلة أخرى من مراحل التوافق والتكيف ، ولا ريب أن تحمل المسئولية هو أشد عواملهما أثراً . . .

وحين يتقدم الشاب نحو الرجولة يتلاشى شعوره بالاستعلاء على الكبار ، ثم تأتى مرحلة الزواج والأبوة ، وتعيد القصة سيرتها .

وحرى بنا ، وقد ألمعنا إلى شيء فى طبيعة التكيف أن نعنى بتفهم بعض الأوضاع الرئيسية التى تتخذها هذه العملية . والأمر الذى يهمنا هو الوقوف على الوضع الذى ينتهى إليه النزاع . إن أى نزاع معين قد ينتهى إما إلى نزاع جديد أشد من سابقه أو أن يبدده التوافق ، والأول يتمثل فى النزاع الذى يقوم بين الطبقات الاجتماعية وينتهى إلى تعاونها متى تهدد الأمة كلها اعتداء يأتيها من الخارج . وغرضنا الآن بحث الوضع الثانى الذى يتغير فيه سير عملية التفاعل ذاتها حين يحل التوافق محل النزاع .

يتوقف النزاع حين ينتصر أحد الطرفين المتخاصمين على غريمه انتصاراً حاسماً ، وعلى الخاسر أن يختار بين الاستسلام لشروط السلم التى يفرضها المنتصر ، أو الاستمرار فى النزاع مغامراً باندحاره كلية . فإذا تهاوى الخاسر توقفت بينهما العلاقات الاجتماعية ما فى ذلك ريب ، وانتهى الصراع الذى احتدم بينهما إلى إقصاء أحدهما أو كليهما . . . ، على أن ما يحدث عادة هو أن يحل بينهما نوع من التوافق السريع فيحيل النزاع إلى نقيضه « المنطقى » . وفى الحالات التى ينتصر فيها أحد طرفى النزاع فالعادة أن يتقبل الطرف الآخر الهزيمة ويقنع بالمركز الوضيع .

وحين يلتقى غريبان فإن أول ما يصدر عنهما هو تحديد من منهما يسود صاحبه . وما يحدث بينهما ، كقاعدة ، يتم عن غير قصد منهما . وإذا شاءا أن تمتد الصلة بينهما فإن على كل منهما أن يحدد مكانته بالنسبة لصاحبه . ونحن فى حياتنا العادية نجد فى طريقنا العديد من الدوال التى تهدينا إلى التوافق مع غيرنا : نذعن لمن هم أعلى منا منزلة أو أكبر سناً ، أو أكثر مالا ، أو أبلغ حكمة . . .

ويبدو أن حجم الجسم عامل شديد التحكم فى نتائج الصراع بين الحيوانات ،

فالحيوانات الأضخم جثة لها من ضخامتها ما يكسبها الغلبة على غيرها من الحيوانات الضئلية . ولما كانت الذكور عادة أكبر من الأناث حجماً فإنها ، ولهذا السبب ، ترجح كفتها إذا نشب بينهما صراع . . . وكذلك الأمر بين الأطفال ، فالتفوق الجسمى يلعب دوراً هاماً فى تقرير نتائج صراعهم ، وهذا ما أثبتته تجربة أجريت فى دار حضانة الأطفال بجامعة كولومبيا على ١٨ طفلا تتراوح أعمارهم بين ٢١ ، ٣٣ شهراً وتتراوح درجة ذكائهم بين ٩٠ ، ١٥٩ ، فقد لوحظ هؤلاء الأطفال إبان لعبهم الطليق وتبين أن أكبر عدد من المنازعات التى نشبت بينهم تغلب فيها الأقل ذكاء والأطول قامة والأكبر عمراً والأثقل وزناً ، وأن ميزة تفوق الوزن كانت أهم العوامل جميعاً .

أما بين الناضجين ، فإن التنافس يتخذ وضعه على المستوى السيكلوجى لا على المستوى البدنى ، لأن المجتمع يحول دون استغلال أفراده قوتهم البدنية للتغلب على منافسيهم لما يتسبب عن مثل هذا الصدام الفطرى من نتائج مقلقة تؤثر فى الحياة الجماعية ، ولهذا فقد استقرت ثقافتنا على مبدأ إقامة مؤسسات تفصل بين الناس ، فإذا حدث وتخاصم شخصان تحتم عليهما فض ما بينهما من نزاع عن طريق المحاكم لا بالعراك . والناس فى هذا يستجيبون لما تحتمه عليهم ثقافتهم ، فهم يمجدون التفوق فى المجال الاجتماعى دون النظر إلى التفوق البدنى الذى لا يجد له تقديراً فى النفوس إلا فى أوضاعه الاجتماعية كالمبارزة التى تقوم على قواعد وجوائز ، فى حين أن مشاجرات الطريق محرمة .

التشبه :

هو العملية التى تحيل الأفراد المختلفين إلى أفراد متشابهين وتخلق من الجماعات المتنافرة أخرى متجانسة ، فتجمع بين قلوبهم . فى ميولهم واتجاهاتهم . وهو عملية تداخل واندماج فيها يقتبس الأفراد والجماعات من غيرهم من الأفراد والجماعات ذكرياتهم وعواطفهم واتجاهاتهم . وبتبادلهم خبراتهم وتاريخهم

يندمجون معاً فى حياة ثقافية . . . والأطفال يتدرجون فى تشبههم بمجتمع الكبار وهم يدرجون فى حياتهم ، ويتعلمون منهم آداب السلوك . وأطفال البيوت الحاضنة يسايرون طرق حاضنيهم الجديدة عليهم ، وفى بعض الأحيان تكون هذه المسايرة تامة حتى لتنمحى آثار بيوتهم الأولى من حياتهم كلية . والأزواج والزوجات الذين يبدأون حياتهم الزوجية بماض مختلف غير متجانس غالباً يكونون وحدة مؤتلفة مدهشة من الميول والأهداف . . .

وإنها لفكرة خاطئة ، تلك الفكرة الشائعة بأن التشبه عملية تحدث من جانب واحد ، إذ يحدث بموجب هذه الفكرة أنه إذا استضافت ثقافة ما إنساناً أجنبياً عليها ، فإن عليه — إذا شاء التشبه — أن يهجر ثقافته القديمة ويتخذ لنفسه الثقافة الجديدة ، أى أنه تفرض عليه ثقافة أخرى جديدة عليه لا يساهم فيها بشىء من عنده . ومن سوء حظ الكبرياء القومى أن فكرة التشبه هذه — ذات الجانب الواحد — ليست صحيحة ، إذ أن الاتصال الوثيق بين أفراد من ثقافات متباينة ينتهى دائماً إلى تداخل وتبادل واندماج بين السمات الثقافية ، حتى ولو لم يكن التبادل الثقافى متساوياً من الجانبين . . .

ويمكن القول بوجه عام بأنه كلما تشابه فردان أو تشابهت جماعتان كلما كان توافقهما أكثر ثباتاً ، وهناك رأى يتفق وهذا القول ، وهو أنه كلما ازدادت معرفتنا بغيرنا كلما تضاعفت محبتنا لهم . . . وليس شرطاً وجود صلة بين التكيف والتشبه ، فالصينيون فى الولايات المتحدة لا يفوقون اليابانيين فى تشبههم بالأمريكيين ولكنهم أكثر منهم تكيفاً مع الحياة الأمريكية . . . فالتكيف من جانب الصينيين تكيفاً بارعاً حققته سياسة العزلة الحازمة ، والاحتفاظ بحياة ثقافية قائمة بذاتها . أما اليابانيون ، والذين يمكن القول بأنهم كانوا أكثر تشبهاً بالحياة الأمريكية ، فهم دون الصينيين ، فى تكيفهم . . .

وإذا لم ينشب نزاع بين فردين أو بين جماعتين ، فسوف تدفعهما رغبة متبادلة إلى اتفاقهما على الاشتراك معا فى خبرات معينة ، وكلما ازدادت

علاقتهما وثوقاً كلما كانت الخبرات التى يميلان إلى الاشتراك فيها معاً أقرب إلى قلبيهما . وعلى العكس من ذلك كلما اشتدت بينهما الكراهية كلما رغب كل منهما فى تجنب الآخر والأعراض عنه . وعليه فمن الممكن قياس درجة التقبل الاجتماعى (التوافق) بين الأفراد والجماعات على أساس نواحى النشاط التى يحب الواحد منهما الاشتراك فيها مع غيره .

مراجع الفصل السابع

1) Obgurn, W.F. & Nimkoff, M.F., "Sociology". Houghton Mifflin Co. U.S., 1946, selections from part IV, Pp. 245-393.

"See also the same book under title "A Handbook of Sociology", published by Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., London, 1947 Pp. 167-267.

Other references mentioned in the above listed book :

A — L.M. Terman et al. "Genetic Studies of Genius", Vol. 1.

B — F. Stewart Chapin "Reserved Studies of Extra - Curricular Activities and their Significance in Reflecting Social Changes", Journal of Educational Sociology, Vol.4, Pp. 491-8, April, 1931.

C — E. Heidbreder, "Measuring Introversion and Extroversion", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 21, Pp. 120-34, July, 1926.

D — G.F. Deutch, "Conformity in Human Behaviour with a Test for its Measurement", Master's Thesis, Columbia Un. Library, 1923.

E — A.R. Radcliffe - Brown, "Three Tribes of Western Australia", Journal of the Royal Anth. Inst., Vol. 43, P. 151.

F — C.H. Cooley, "Social Organization", Pp. 27, 23-4.

G — F.H. Allport, "Social Psychology", Pp 274-8

I — H.T. Moore, "The Comparative Influence of Majority and Expert Opinion", American Journal of Psychology, Vol. 23, Pp. 16-20.

J — I.C. Whittemore, "Influence of Competition on Performance", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 19, Pp. 236-54.

K — R.K. Caille, "Resistant Behaviour of Pre-School Children", Child Development Mongraph, No. 11, 1923.

L — J.E Bathurst, "A Study in Sympathy and Resistance Among Children", Psychological Bulletin, Vol. 30, Pp. 625 6.

2) Trecker, H.B., "Social Group Work", The Woman's Press, N.Y., 1948, P. 118.

الفصل الثامن

« فن الإدارة وخدمة الجماعة »

– العوامل الإدارية الأولية التى ينبغى تفهمها فى الحياة الجماعية .

– فن الإدارة والعمليات الجماعية : اللجان وأهميتها – أنواعها ووظائفها – نموها وتطور أعمالها – تقويم أعضاء اللجنة كأفراد – تقويم اللجنة كجماعة – كيف نتعرف على المهارات التى يتمتع بها من يتولى القيادة الإدارية .

– التقارير والسجلات : العوامل التى تدعو إلى الاحتفاظ بالسجلات – التقارير والسجلات وطرق تدوينها – نظام مقترح للسجلات التى تروى نشاط الجماعة .

الفصل الثامن

« فن الإدارة وخدمة الجماعة »

العوامل الإدارية الأولية التى ينبغى تفهمها فى الحياة الجماعية"١"

على القادة الذين يتولون مسئولية معاونة الجماعات الرئيسية فى الهيئة وتوجيهها أن يدركوا ما فى الحياة الجماعية من عوامل إدارية أولية معينة تعين على خلق العلاقات الفعالة المثمرة . . .

وأول ما ينبغى عليهم فهمه ، هو « الغرض » أو « الوظيفة » . ما هو غرض الجماعة ؟ ولماذا تكوّنت ؟ وما وظيفتها فى الهيئة ؟ وهل أعضاؤها وأعضاء غيرها من الجماعات التى تتصل بها على علم تام بالغرض التى تعمل له ؟ فإذا تبينا غرضها ، ومركزها ، ومسئوليتها تكشفت لنا العوامل التى تؤثر فى أوضاعها النظامية والتكوينية ، لأن الطريقة التى تنظم بها جماعة أمورها تتوقف على ما ترغب هى فى تحقيقه ، كما أن الطريقة التى تدير بها الجماعة المعينة شؤونها تختلف باختلاف وظيفتها .

ولما كانت حاجة الإنسان إلى الخبرات الجماعية المتباينة ، لا توقف فيها ، وليس لها حدود تنتهى إليها ، فإن الإنسان يستفيد من كل زمالة جماعية لأنه يجد فيها ما يشبع بعض مطالبه إشباعاً جزئياً ، فالإنسان قد يجد فى اشتغاله بأحد الهيئات الاجتماعية ما يرضى نزعته لتكوين علاقات جماعية أولية ، بينما لا تعدو أن تكون علاقة آخر بنفس الهيئة علاقة ثانوية ، وقد يكون الاشتراك فى جماعة ما يرضى نزعة إنسان بالغ إلى المساهمة فى معالجة المشكلات القائمة ، بينما يجد

غيره فى هذا الاشتراك المتنفس لمواهبه ومهاراته التى لا ينتفع بها فى مطالب عمله أو أسرته .

هذا إلى أن درجة الشعور الجماعى الذى يسود الجماعة ، ونوع هذا الشعور ، يؤثر فى مقدرتها على العمل الجمعى ، ففى مبدأ الأمر قد لا تدرك الجماعة الحديثة التكوين نفسها على أنها وحدة قائمة بذاتها إلا إدراكاً محدوداً ، وقد لا تتمكن من التوسع فى دائرة مسؤلياتها التى تحس بها إحساساً جزئياً نحو وظيفتها حتى يمر عليها من الوقت ما يسمح بنموها آمنة واثقة من نفسها . . .

كما أن تكوين الجماعة وحجمها عاملان رئيسيان يمكن أن نعرف بهما الجماعة ، فأن تكون عضواً فى جماعة محدودة يتراوح عدد أعضائها بين ثلاثة وخمسة فهذا شىء يختلف تماماً عن كونك عضواً فى جماعة أو مجلس العدد فيهما من ثلاثين إلى خمسين . ومن الجلى أن لتكوين الجماعة أيضاً أهمية ، فإن كانت درجة التغير والتبدل بين أعضائها درجة عالية ، فلا ريب أنها ستكون أبطأ فى تحقيق اتفاق جماعى ، وأبطأ كذلك فى إنجاز أعمالها . هذا إلى أنه كلما ازدادت الفروق بين أعضائها كلما ازدادت حاجتها إلى رائد أكثر مهارة وكفاية . . .

إن موارد القيادة فى جماعة ما ، ومظاهر هذه القيادة من الأمور التى يهتم بها الرواد الاجتماعيون كل الاهتمام . من هم القادة ؟ وكيف يمدون الجماعة بقدراتهم القيادية؟ وعلى أى شىء يستند تأثيرهم ؟ وهل تقسم المسئوليات القيادية على الأعضاء جميعاً على أساس وظيفى ، أم هى وقف على شخص بعينه ؟

إن على الرائد ، وإن لم يكن دائماً هذا الشخص الذى يقود الجماعة بطريقة رسمية أو مباشرة ، مسئولية العمل مع الأعضاء المبرزين ، وعن طريق هؤلاء الأعضاء الذين لهم أثرهم الفعال فى الجماعة ، فالرائد هو المنشط للقيادة ، الكاشف عنها ، والمنسق بين القوى القيادية . ونحن إن شئنا أن نعرف الجماعة فعلينا أن نعرف قادتها ، وإن شئنا أن نكون للجماعة عوناً فى تصميم خططها ، وتنفيذ هذه الخطط ، وتقويم جهودها فينبغى علينا أن نعمل على تكوين علاقات

طيبة بين قادة الجماعة ورواده .

والجماعات ، إذا نظرنا إليها من ناحية تنظيمها ، إما نظامية أو تلقائية . . . وحاجة الجماعة المعينة إلى تنظيم من نوع خاص مرتبطة أبداً بالأغراض التى تقوم عليها وتعمل على تحقيقها . . . ولكى نعمل مع جماعة ما ينبغى أن نفهم طبيعة تنظيمها ، وعندئذ نستطيع الحكم على مدى الانسجام والاتساق بين التنظيم والأغراض . . .

وخبرة الجماعة السابقة تتحكم إلى حد كبير فى تكييف سلوكها الراهن ، كما أن طريقتها فى العمل ، ووسائلها التى يرتاح إليها أعضاؤها ، وما أصابته هى من نجاح أو فشل ، كلها عوامل تؤثر فى تطورها الحالى ونمائها . ونحن إذا شئنا أن ندرك كنه جماعة ما فعلينا أن نلم بشىء من ماضيها ، وما آلت إليه فى حاضرها . . . وكمبدأ ، ينبغى علينا أن نبدأ مع الجماعة من حيث هى ، ونخطو معها خطوات ترتاح هى إليها وتتفق وطبيعتها . أما أن نخطىء فى الحكم على مقدرتها ، ونكلفها أموراً لا تأمل هى فى تحقيقها ، فمعناه أننا نقودها إلى التخبط والفشل ، وهذا ما يحدث تماماً لو أننا أغمطناها حقها من التقدير وهبطنا بعملها إلى مستوى دونها بكثير . ولهذا كان البحث فى ماضيها وأساسها ما يكشف عن حقيقة حاضرها ، ويساعد على التنبؤ بما سيكون على مستقبلها فى شىء كبير من الثقة واليقين .

فن الإدارة والعمليات الجماعية

اللجان وأهميتها :

اللجان جماعات شكلت لغرض معين ، فيها يفكر أعضاؤها تفكيراً جمعياً بغيته تحقيق عمل ابتدعوه . . . ولكى نعمل معها بما يكفل منها إنتاجاً كاملا ينبغى علينا تطبيق مبادئ فن خدمة الجماعة . . .

ولقد أصبح للجان أهميتها بعد أن تبين لنا استحالة إدارة هيئاتنا الحديثة

المعقدة بجهود فرد واحد ، إذ فيها يتم التصميم المشترك ، والتفكير المتبادل اللذان يفوقان دائماً التصميم والتفكير الفرديان . وبها تتسع دائرة المشاركة ، ويتضاعف عدد من يهتمون بشؤون الهيئة . وهى الوسيلة التى تجمع بين العديد من الأشخاص ذوى الخبرات المختلفة والآراء المتباينة ، وتستطيع إمداد أعضائها بالخبرة الابتكارية وتزويدهم بالمعرفة الوافية بمشكلات الهيئة . ثم أنها تعد بمثابة المقياس الذى تختبر به صحة الآراء ورجاحتها ، وهى الأداة التى تجنبنا الأخطاء ، لأننا نحكم بها على الأمور قبل أن نضعها موضع التنفيذ . . .

ومن الميسور تحاشى الأخطاء التى قد تقع فيها اللجان إذا نحن أمعنا الفكر فى الأسئلة الآتية :

— متى ينبغى تشكيل اللجان ، ولأى غرض تشكل ؟

— كيف نختار أعضاءها بحيث نضمن تمثيلا للجماعات والخبرات ، ووجهات النظر ، والمهارات ؟

— كم عدد الأفراد الذى تحتاجهم اللجنة لتستطيع القيام بوظيفتها ؟

— كيف نختار لها الأفراد الصالحين للعمل ونضمن قبولهم ؟

— كيف نعد أعضاءها للعمل ؟

— ماذا يجب علينا أداؤه لنساعد اللجنة على تحديد أغراضها وانتقاء طرائقها فى العمل ؟

— ما هى العلاقة بين من يتولى أعمالها الإدارية ومن يرأس اجتماعاتها ؟

— من الذى يجب عليه رسم برنامجها ؟

— كيف تدار اجتماعاتها ؟

— ما هى أنواع السجلات التى يجب على الجماعة إمساكها ؟

— كيف تعد التقارير وتعرض مقترحاتها للتنفيذ ؟

— كيف يمكن تقويم نشاط أعضاء اللجنة كأفراد مشتركين فى أعمالها ؟

— كيف تزود اللجنة بالمعلومات وهى فى دورة نشاطها ؟

— كيف يمكن تقويم جهودها النهائية ؟

— كيف يمكن توجيه نشاطها بحيث تتاح لأعضائها خبرة كافية بأعمال الهيئة ؟

أنواع اللجان ووظائفها :

بالبحث فى أنواع اللجان التى تظهر عادة فى المجال الإدارى يتضح لنا إمكان تصنيفها بطرائق مختلفة :

أولا : من حيث ما تملكه من سلطة وما تتمتع به من مكانة .

وثانياً : من حيث ما تحققه من عمل ، وما تؤديه من وظائف .

وثالثاً : من حيث تكوينها وعلاقة هذا التكوين ببناء الهيئة .

وضمن المجموعة الأولى نجد عادة نوعين رئيسيين للجان : اللجنة الدائمة ، وهى التى ينص عليها فى لائحة النظام الأساسى للهيئة ، لتقوم بعمل دائم أو طويل الأجل . واللجنة الخاصة ، وهى التى تشكلها الهيئة أيضاً لتحقيق عمل معين ، أو لتناول مشكلة معينة فى مدة محدودة الأجل .

وإذا نحن نظرنا إلى اللجان من حيث ما تحققه من عمل أو تؤديه من وظائف لوجدنا منها على الأقل ثلاثة أنواع مختلفة : اللجنة الاستشارية ، وهى التى تتولى النصح وإبداء الرأى فى مشكلة أو موقف أو اقتراح ، وقد تأخذ الهيئة برأيها أو تغفله . . . ونوع آخر منها هو اللجنة التى يوكل إليها رسم السياسة العامة ، ويتولى أعضاؤها تحديد المبادئ التى تسير عليها الهيئة . . . وهناك النوع الثالث وهو اللجنة الإدارية أو اللجنة التنفيذية ، وإليها تكل الهيئة مسئولية تنفيذ برنامجها . . . وعلى هذا فاللجان إما استشارية ، أو راسمة للسياسة العامة ، أو إدارية ، أو منفذة للبرنامج . والبحث والدراسة والتقويم من أخص خصائص العمل الاستشارى أو العمل الذى يختص برسم السياسة العامة . . .

نمو اللجان وتطور أعمالها :

تقول مارى باركر فولت[1] Mary Parker Follet : « إن الغاية من اجتماع اللجنة هو الوصول إلى رأى عام مشترك . . . فأنا أنضم إلى اجتماعها كى نتفق جميعاً على رأى جماعى ، هذا الرأى الذى يفوق رأى أى واحد منا على حدة ، وفوق ذلك يفوق آراءنا جميعاً فيما لو جمعناها معاً ، لأننا سوف لا نصل إلى هذا الرأى الجماعى بأى عملية ترمى إلى جمع الآراء معاً ، وإنما نصل إليه بتغلغلنا فيه جميعاً » (2) .

وإليك بعض القواعد الهامة التى تؤكد الانتفاع بوجود اللجنة وأغراضها :

— يجب الالتجاء إلى اللجان إذا ما تبين بجلاء أن هناك عملا ينبغى أداؤه ، وأنه يتم على صورة أحسن فيما لو تناولته عملية جماعية .

— إذا كان العمل حيوياً ، وترتبط به مصلحة الهيئة ارتباطاً كبيراً ، فمن الأوفق إيكاله إلى لجان .

— إذا كانت الأعمال أو المشكلات القائمة من هذا النوع الذى لم تألفه الهيئة من قبل ، فاللجان هى الأقدر على ارتيادها ومعالجتها .

وكما أن المصلحة تقضى باختيار الموظفين ، وأعضاء مجالس الإدارة ، والمتطوعين ، على أساس ما يتمتعون به من مستويات ذاتية عالية ، كذلك ينبغى تحرى الدقة فى اختيار أعضاء اللجان ، فلا يجوز أن يتم اختيارهم كيفما اتفق ، وإنما يتحتم وضع خطة معينة تتبع فى اختيارهم . . . وبقدر الإمكان يحسن — ونحن نشكل اللجان أو نكوّن الجماعات الصغيرة ذات الأغراض المحددة — أن يكون التنوع هدفنا الرئيسى ، على أساس ألا يحدث تفاوت كبير بين مكونيها من حيث ما يتمتعون به من معرفة وخبرة بالمشكلات التى ستوكل إليهم .

ولكى يكون عمل الجماعة منتجاً ينبغى أن يتمتع أفرادها بميزات خاصة

---

(1) Mary Parker Follet, "The New State", Longmans, Green, New York, 1926, P. 24.

واضحة ، فنحن نعلم أن على أعضائها أن يكونوا على إدراك تام بأغراض الهيئة ، وبالأسباب التى دعت إلى تشكيل لجنتهم ، وما ينتظر منها تحقيقه ... ونعلم أيضاً أن الجماعة تتطلب قيادة بارعة فى فن مساعدة الناس توثق ما بينهم من علاقات ، وليتجهوا معاً يداً واحدة تعمل فى إنجاز ما أخذوا به أنفسهم . . . ونعلم فوق ذلك أن اجتماعات الجماعات لا تستقيم ولا يكون لها أثر إلا إذا كان لها برامج أحكم رسمها وتدبيرها ، وكان لهذه البرامج قيمة فى نظر الأعضاء .

وندرك أيضاً أنه إذا كان للجماعة أن تبقى ، وتفلح ، وتتقدم ، فإن عليها أن تهيئ لأعضائها من الخبرات الجماعية ما يدخل على نفوسهم الارتياح ، وهذا لا يتحقق إلا إذا أشبعت حاجاتهم الرئيسية . . .

ونحن نخطىء إذ نضم إلى عضوية اللجان أفراداً « بقصد تعليمهم » . لأنهم إن لم يكونوا على شىء يساهمون به فى عملها استحال عليهم الانتفاع من خبرة كهذه . وكثيراً ما نهمل الحقيقة ونتجاهل الأمر الواقع ، وهو أن تكوين اللجنة عرضة لأن يدخل عليه أى تعديل ، بعد أن تكون قد قطعت شوطاً ، فنواجه بالحاجة إلى ضم أعضاء جدد لملء الأماكن الشاغرة ، أو لتزويد اللجنة بأعضاء يتمتعون بخبرات مختلفة وينادون بآراء مستحدثة ، فإن تم هذا بنفس العناية التى صادفتها اللجنة فى بدء تكوينها أمكنها الاحتفاظ بنشاطها والإبقاء على حيويتها .

تقويم أعضاء اللجنة كأفراد (١) :

ما الذى يحملنا على القول بأن فلاناً عضو ناجح ؟ ألأنه ينتظم فى اجتماعات الجماعة ، ويشترك فى أعمالها بكل ما يتمتع به من ذكاء ، وأنه يطلع على محاضرها ويعمل على بعث الجماعة وتنشيطها ، ولا يخرج عما هى بصدده من أمور ؟ وكيف يتسنى لموظفى الهيئة المسئولين تقويم أعمال اللجان ؟ أمن واجبهم تقويم خبرة كل عضو مشترك فيها ؟

يبدو أنه لا بد من ذلك ، كما يبدو أيضاً أن اعضاء اللجان يودون لو علموا ما إذا كانوا يساهمون حقاً فى التفكير الجماعى أو لا يساهمون .

أما من حيث طرق التقويم ، فمن الميسور لمن يتولى المسئولية الإدارية استخدام التقويم الذاتى ، والتقويم الجماعى ، والتقويم الفردى . وفيما يلى أسئلة يمكن أن تكون عوناً فى تقويم أعضاء اللجنة كأفراد :

١ — إلى أى حد يواظب أعضاء اللجنة على حضور اجتماعاتها ؟

٢ — وإلى أى حد يشتركون فى مناقشاتها ووضع قراراتها ؟

٣ — وإلى أى حد يستطيع الواحد منهم التفكير فى جماعة ، وتُكفل له حرية التعبير عن رأيه فى ظل الأحوال الجماعية ؟

٤ — وإلى أى حد يستطيع العضو فهم وجهات نظر غيره وتقبلها بما فيها من متناقضات ؟

٥ — وإلى أى حد يعبر عن فهمه للموضوعات والمشكلات التى تصادفها الجماعة ؟

٦ — وإلى أى حد يبذل للجماعة من خبرته ؟

٧ — وإلى أى حد يبذل من جهده فيما يكلف به من أعمال خلال دورات انعقادها ؟

٨ — وهل يحضر اجتماعاتها وقد زود نفسه سلفاً بما يمكّنه من الاشتراك فى مناقشاتها ؟

٩ — وهل يجعل المناقشة موضوعية ، منصبة على الموضوعات دون أن تتعرض للشخصيات ؟

تقويم اللجنة كجماعة :

من أنجع طرق الكشف عما تجيش به خواطر الناس ، فى بعض الأحيان نحو اللجان ، هى أن تنصت لأحاديثهم وهم فى المصعد ، أو الردهة ، أو المقهى

عقب ارفضاض اجتماعاتها . هل سبق لك أن استمعت إلى مثل هذه التعليقات :

« هذا هو اجتماع آخر ولما يتم معه شيء ! »

« إننا نضيع وقتاً طويلا فى أمور لا خير فيها . . . »

« لقد نفد صبر الناس »

« لقد أدينا واجبنا ، ومع هذا فتقريرنا لم يؤبه له »

« إننا مسلوبو السلطة ، فالقرارات الهامة تصدر من فوق . . . »

« إننا ننوء بالمسئولية الكبيرة الملقاة علينا ، ولا قبل للجنتنا بإنجاز ما يطلب منها أداؤه »

« دائماً نفس الأشخاص المشغولين ! لماذا لا نضم إلينا بعض الأعضاء الجدد ؟ »

« لا نستطيع أن نجد من يرضى بالرئاسة »

« هذا الموضوع على ما أعتقد قد قبر فى لجنة فرعية ! »

« لا أزال أجهل ما ينتظر من لجنتنا أداؤه » .

إن هذه النتف من الحديث الذى يدور على ألسنة الناس هى فى الحقيقة نتف بسيطة ، تكشف عن مضايقات طفيفة ، ولها دلالتها الوقتية ، أما إذا استشرى هذا الضرب من المشاعر وتفاقم فينبغى أن يتم حياله شيء ، كأن يعمل المسئولون الإداريون جاهدين دائبين على تحسين العمل واختبار نتائجه وتقديرها ، والأمر يتطلب منهم دراسة وافية للمحاضر والسجلات ، كما يتطلب دراسة أعضاء اللجنة أنفسهم للتحقق من أنهم يؤدون أعمالها على خير وجه أو لا يؤدونها أصلا .

وفى الأسئلة الآتية ما يعين على إجراء تقويم جماعى لأعمال اللجان :

١ — هل للجنة غرض واضح محدد مدوّن ؟ وهل لدى كل عضو فيها صورة منها ؟

٢ — هل فُهم غرض اللجنة فهماً دقيقاً ؟

٣ — هل يمثل تكوين اللجنة نواحى الخبرة ، والقدرة ، ووجهات النظر المختلفة ؟

٤ — هل يواظب أعضاؤها على حضور اجتماعاتها ؟

٥ — هل أحسن اختيار الشاغلين لمراكزها الرئيسية ؟ وهل يؤدون عملهم بكفاية ؟

٦ — هل يجيدون العمل معاً كجماعة ؟

٧ — هل ساهم أعضاؤها فى أعمالها ونتج عن مساهمتهم تفكير جماعى متزن ؟

٨ — هل تحتفظ اللجنة بسجلات يطّلع عليها أعضاؤها ؟

٩ — هل تثبت اللجنة تقاريرها ، وتعرضها ، وتوزعها ، وتعمل بمقتضاها ؟

١٠ — هل تعد جدول أعمالها ، وتدونه ، وتبعث به إلى أعضائها قبيل اجتماعاتها ؟

١١ — هل أعمالها موزعة على وحدات يسهل إدارتها ، ويمكن بها تقدير ما أنجزته تقديراً دورياً ؟

١٢ — هل يدير رئيسها اجتماعاتها بكيفية تدل على كفايته ومهارته ؟

١٣ — هل تستفيد من مواردها المادية ، ومواردها من الرجال بكيفية تدل على حكمتها فى مقابلة حاجاتها ؟

١٤ — هل يقوّم برنامج اللجنة ، والنهج الذى تسير عليه تقويماً دورياً ؟

إن أعضاء اللجنة سوف يطمئنون إلى ما يتيحه لهم عملهم من خبرة تدخل الرضاء على أنفسهم حين يحسون بأنهم يؤدون عملا له أثره وقيمته ، وأنهم يؤدنه بكفاية ومقدرة . والانتفاع بمثل تلك الأسئلة فى التقويم المتصل لأعمال اللجنة يضاعف من فهم كل عضو ، ويوسع إدراكه ، ويزيد متعه الأساسية التى تُعد حيوية بالنسبة له ، لأن العمل فى اللجان — وفى نظر معظمنا — ليس عملا يحتاج إلى مهارة وفن فحسب ، وإنما هو فى أساسه نوع من الترضية التى

يضفيها علينا إنجازنا أعمالنا . إننا نعلم متى نطمئن إلى جماعة ما ، ونعلم متى نستطيع أن نعمل ونحقق شيئاً ، ونعلم أيضاً أن معظمنا يحتاج —على الأقل— إلى خمس متع رئيسية يكتسبها من جهودنا الجماعية .

أولها : أن نشعر بأهمية ما نعمله ، وأن نلمس ارتباطه بغرض الهيئة الرئيسى .

وثانيها : أن نشعر بالزمالة ، ونحس الانتماء إلى جماعة تماثلنا التفكير ، نيطت بها مهمة ذات مسئولية .

وثالثها : أن نحس نمواً ذاتياً ، وتحصيلا يجعل مهمتنا مشوقة ممتدة .

ورابعها : حاجتنا إلى تقدير مناسب وثناء على ما وفقنا فيه .

وخامسها : حاجتنا إلى أن نلمس نتائج تفكيرنا الجماعى فى المؤثرات الحيوية التى تعمل فى كل ما يتصل بنواحى العمل فى الهيئة .

إن دور الأخصائى الاجتماعى فى اللجان هو دائماً دور المعين لها على التزود بالخبرة التى يتيحها التفكير الجماعى فى مشكلات معينة ، وكثيراً ما يضطر إلى انتهاج طريق غير مباشر فى عمله مع رئيس اللجنة الذى يغلب أن يكون من غير الفنيين فى هذا العمل ، ولهذا فهناك دائماً هذه المشكلة ، مشكلة تحديد اختصاص الأخصائى الفنى : كيف يمكن أن يقحم نفسه فى الحوار ، ويتدخل فيه ، دون أن يسيطر عليه ، أو ينزع إلى الاضطلاع به ؟ أن ما يحدث دائماً هو أن يحمل صوته (كمدير الهيئة المنفذ) فى ألفاظه الكلمة الأخيرة ، وفى نبراته السلطة التى تعوق النمو المطرد للعملية الجماعية . وقد يحدث أحياناً أن يخرج حوار الجماعة عما هى بصدده فى الوقت الذى يجد فيه الأخصائى نفسه مقيداً بمسئوليته الطبيعية السليمة ، ويخشى أن تنتهى الجماعة إلى نتائج وقرارات تتعارض مع ما يرى فيه مصلحة هيئته . إنه ، ولا شك ، بحاجة إلى مهارة يستخدم بها نفوذه فى الجماعة دون أن يأتى على قدرتها الابتكارية ، أو يعرقل انتفاعها بإمكانياتها فلا تصل فى نهاية المطاف إلى قرار سليم . . .

ونورد فيما يلى بعضاً من الأسئلة التى بدت لجماعة من المختصين حين اشتركوا معاً فى بحث تناول ديناميكا اللجان (١) .

١ — هل هناك طرق ، معروفة محددة ، تحقق إندماج الأفراد فى اللجنة ؟ وهل تختلف هذه الطرق ؟ وكيف يتيسر خلق الجو الذى يكفل سرعة إندماج كل عضو فى نشاطها إندماجاً نفسياً ؟

٢ — هل يميل الأعضاء إلى القيام بالأدوار التى ألفوا القيام بها فى دورة تخللتها عدة اجتماعات ؟ وما هى الأسباب التى تدعو إلى تشبثهم بمثل هذه الأدوار ؟ وهل تتغير الأدوار بحسب ما يتناوله الاجتماع من شئون ، أم تبقى كما هى بصرف النظر عما هم بصدده من موضوعات ؟

٣ — لماذا يحس الأعضاء بالارتياح من عملهم باللجنة ؟ وإلى أى مدى تستجاب حاجات « الذات » عن طريق تقدم الجماعة وتحصيلها ؟

٤ — هل هناك صعاب تعترض حياة اللجنة ، وتمر بها على فترات تكون فيها حركتها أقرب إلى الركود ؟

وإذا كان الأمر كذلك ففى أى المناسبات تحدث ؟ وإذا كانت هذه الصعاب عاملا بارزاً فى نموها ، وفى تمكينها من التعاون على حل مشكلاتها ، فماذا ينبغى عمله حيالها ؟

٥ — فى الاجتماعات التى يتركز فيها اهتمام الأعضاء فى الموضوعات التى يتضمنها جدول الأعمال ، هل هناك مظاهر تشير إلى التقدم فى كل بند تشمله ؟ وهل يمكن الاستدلال على تلك المظاهر ؟ وإذا كان الأمر كذلك فما هو نصيب القيادة منها ؟

٦ — ما الذى يدعو إلى خلق جو من التوتر فى اجتماعاتها ؟ وكيف يمكن التنفيس عنه والتفريج عن الجماعة بما يرد عليها الشعور بالأمن والارتياح ؟

---

(1) A Study of Committee Dynamics, Research Dept., Welfare Council of Metropolitan Los Angeles & the School of Social Work, Un. of Southern California, 1949.

٧ – ما هى العوامل التى تؤثر فى دور الرئيس مع الجماعة ؟ وهل تصور قيادته ، فى وقت بعينه ، حاجاتها ؟

٨ – إلى أى مدى يهتم رئيسها بطبيعة النمو الجماعى ؟ وإلى أى مدى يتمثل هذا الاهتمام فيما يدخله على دوره من تعديل ؟

٩ – هل يحدث أن يتخلى الرئيس مؤقتاً عن دوره فى القيادة لأنه يميل ميلا شديداً إلى الأخذ بموضوع معين أو يتحزب له ؟

١٠ – هل يشترط أن يدل مدى المشاركة أو انتشارها على أنها مشاركة أكثر قيمة وأفعل أثراً ؟

١١ – هل يميل أعضاء معينون إلى التفاعل مع أعضاء آخرين بصورة معينة ، أى أنهم – وبلا قصد منهم – يميلون إلى توجيه ملاحظاتهم لنفس الأشخاص وبهذا يحدون من تفاعلهم مع الجماعة كلها ؟

١٢ – هل يجد الرئيس نفسه ، وبلا قصد منه ، يتفاعل مع أعضاء مختارين فى الجماعات التى يرأسها ، وهل بعمله هذا لا يستطيع أن يتحكم فى التفكير الجماعى تحكماً يدل على الحنكة والدهاء ؟

١٣ – هل لتضامن الجماعة وتماسكها علاقة مباشرة بقدرتها الإنتاجية ؟ وإذا كان الأمر كذلك فما هى مقاييس التماسك التى يمكن استعمالها لقياس استعداد الجماعة ؟

١٤ – إلى أى مدى تؤثر خبرات أعضاء الجماعة ، التى اكتسبوها من عملهم بها ، فى طريقة مشاركتهم ؟

١٥ – ما تأثير الوضع المادى فى نهج الجماعة ؟ وهل لاتخاذ رئيسها مجلسه بعيداً عن عضو فيها أثر فى مشاركة هذا العضو فى نشاطها ؟

١٦ – أى نوع من المهارات والخبرات والمشارب والخصائص نتطلبها لإيجاد لجنة عاملة منتجة ؟

١٧ – فى أى الظروف يتولى أعضاء الجماعة مسئولية القيادة فى بعض أعمالها ؟

كيف نتعرف على المهارات التى يتمتع بها من يتولى القيادة الإدارية

أولا : مهارته فى معاونة الجماعة على تشكيلها :

هل أبدى مهارة :

١ — ... فى معاونتها على اختيار أعضائها للعمل المعين ؟

٢ — ... « معاونتها على تكوينها بما يحقق تمثيلا كافياً ؟

٣ — ... « معاونتها على زيادة عددها وتوسيع نطاق تمثيلها فى الأوقات المناسبة ؟

٤ — ... « إعداد بيان مكتوب يحدد فيه وظيفة الجماعة ؟

٥ — ... « معاونة أعضاء الجماعة ليزداد الواحد منهم معرفة بغيره وليسودهم جميعاً شعور جماعى ؟

٦ — ... فى الانتفاع بخبرة الأعضاء السابقة ؟

٧ — ... « تحديد الجهة التى تملك حق البت النهائى فى الأمور ؟

٨ — ... « معاونة الجماعة على تقريب مختلف وجهات النظر فيها ؟

ثانياً : مهارته فى معاونة الجماعة على تحديد غرضها وهدفها :

هل أبدى مهارة :

١ — ... فى معاونتها على تفهم مسئوليتها ؟

٢ — ... « « على تقبل الأهداف الرئيسية للهيئة باعتبارها عاملاً فعالاً فى العملية التى تنجز بها مهمتها ؟

٣ — ... فى معاونتها على ملاحظة خطواتها الرئيسية فى سيرها بعملها لتصل به إلى غايته ؟

٤ — ... فى معاونتها على ألا تنحرف عما نيط بها عمله وعلى تحديد جهودها ؟

٥ — ... « « على تركيز جهودها فيما طلب إليها إنجازه ؟

٦ — ... فى إحالة ما لا يدخل فى اختصاصها إلى جماعات أخرى تختص به ؟

ثالثاً : مهارته فى معاونة الجماعة على تنظيمها للعمل المنتج :

هل أظهر مهارة :

١ — ... فى تهيئة المكان المناسب وتوفير الجو الصالح لعملها ؟

٢ — ... « تقدير خبرة الأعضاء السابقة باعتبارها عاملا يحدد درجة استعدادها ومستوى قدرتها ؟

٣ — ... فى معاونتها على وضع نظام يتفق وحاجاتها ؟

٤ — ... « « على إظهار حماستها نحو العمل الذى تعهدت به ؟

٥ — ... « « على تحديد النقطة التى تبدأ منها عملها ؟

٦ — ... « « على تقسيم عملها إلى وحدات تدرجية حتى إذا أنجزت منه جانباً أمكنها أن تنتقل إلى غيره ؟

٧ — ... فى معاونتها على أن تحدد لعملها وقتاً لا يتعارض والأوقات المحددة للاجتماعات الأخرى التى تتم فى الهيئة ؟

خامساً : مهارته فى معاونة الجماعة على العمل فى دائرة الهيئة :

هل أظهر مهارة :

١ — ... فى ممارسة الجماعة باعتبارها ممثلة للهيئة كلها ؟

٢ — ... « معاونتها على تفهم تاريخ الهيئة ونشأتها وغرضها وسياستها العامة وما إلى ذلك ؟

٣ — ... فى معاونتها على توفير وسائل الاتصال بغيرها من الجماعات فى الهيئة وتوطيد علاقاتها بها ؟

٤ — ... فى معاونتها على إدراك من ترعاهم الهيئة وجعلهم موضع اهتمامها ؟

٥ — ... « « « الانتفاع بما استقرت عليه الهيئة من تقاليد وما تنتهجه فى عملها الرتيب ؟

٦ — ... فى تنسيق جهودها مع جهود غيرها من الجماعات ؟

٧ — ... « معاونتها على تقدير القيم الأساسية التى يتضمنها قرار معين ؟

٨ — ... « دعوة غيره من الموظفين للاجتماع بالجماعة إذا كان فيما تناقشه ما يتصل بدائرة اختصاص هؤلاء الموظفين ؟

٩ — ... فى معاونتها على إدراك الحقائق التى تعمل الهيئة فى دائرتها ، ومواجهة هذه الحقائق ؟

سادساً : مهارته فى معاونة الجماعة على اتباع طريقة معينة فى عملها :

هل أبدى مهارة :

١ — ... باقتراحه على الجماعة الطرق والإجراءات التى تتبعها ؟

٢ — ... فى معاونتها على أن تتخذ لنفسها منهجاً تتبعه فى كل اجتماع يساعدها على إنجاز عملها ؟

٣ — ... فى معاونتها على أن يكون لكل فرد فيها نصيب فيما تؤديه من عمل ؟

٤ — ... فى معاونتها على التطلع إلى ما ستؤديه من عمل فى اجتماعها الثانى ؟

٥ — ... « رسم خطة كل اجتماع والتمهيد له قبل حلوله ؟

٦ — ... « معاونتها على الانتفاع بمحاضر الجلسات وغيرها من السجلات كوسائل تيسر لها عملها ؟

٧ — ... فى معاونتها على الاستفادة من الحقائق والموارد المادية الأخرى ؟

٨ — ... فى معاونتها على أن تصبح سيدة نفسها قادرة على وضع قراراتها ؟

٩ — ... بتحديد اللحظة التى تكون فيها الجماعة قد استوفت حوارها ووجب عليها أن تقرر ما تراه دون الرجوع ثانية إلى ما كانت عليه ؟

١٠ — ... فى معاونتها على الوصول إلى قرار جماعى ؟

١١ — ... « التفرقة بين التفصيلات الإدارية التى يمكن تناولها بوسائل أخرى وبين رسم السياسة العامة التى تتطلب قراراً جماعياً ؟

١٢ — ... فى حصولها على اعتراف بجهودها وتقدير لما وفقت فيه من عمل ؟

١٣ — ... « التعرف على الوقت الذى ينبغى فيه على الجماعة أن تنقسم إلى جماعات فرعية لتنجز عملها ؟

١٤ — ... فى نصرته لها والبدء من جديد حين يداخلها الالتباس فيما هى بسبيله من مهام ؟

سابعاً : مهارته فى معاونة الجماعة على العمل فى دائرة المجتمع :

هل أظهر مهارة :

١ — ... فى معاونتها لتكون على دراية بالموقف الاجتماعى فى تغيره وتفاعله؟

٢ — ... « « على تفهم الاتجاهات والميول الاجتماعية ؟

٣ — ... « « « ربط جهودها بجهود المجتمع الأكبر ؟

٤ — ... « « « إدراك أهمية قيام علاقات اجتماعية طيبة ؟

٥ — ... « « « أن تكون نظرتها إلى المواقف الاجتماعية، التى تتضمنها المشكلة مثار اهتمامها ، نظرة موضوعية ؟

« التقارير والسجلات »

العوامل التى تدعو إلى الاحتفاظ بالسجلات(3) :

مما يقوله تركر «H. Trecker» فى العوامل التى تحمل الهيئة على الاحتفاظ بسجلات للعمليات الجماعية ، إنه ليس لدى كل هيئة ما تملكه من التسهيلات التى تحتاج إليها عملية التسجيل ، وأنه من المشكوك فيه أن تلزم كل هيئة نفسها بالاحتفاظ بسجلات مستوفاة لجماعاتها ، أو تأخذ نفسها بمبدأ عدم الاحتفاظ بها ، وخاصة إذا ظهر فى كفاية موظفيها تبايناً كبيراً .

ويقول إن العامل الأول الذى تجب مراعاته هو وظيفة الهيئة وغرضها ، فإذا كان على الهيئة مهمة تقديم خبرة جماعية تقوم على مبدأ الاهتمام بالفرد فلا

بد لها من الاحتفاظ بالسجلات . وعلى العكس من ذلك ، فهى إن أدركت دورها فى صورة أكثر تعميما فليس لها من حاجة إلى سجلات مستوفاة .

والعامل الثانى هو المستوى الذى تقوم عليه خدمة الجماعة فى الهيئة ، بمعنى أنه إذا كان موظفوها قد أعدوا الإعداد الذى يؤهلهم لتأدية وظيفتهم كما ينبغى أن يؤديها الرواد الاجتماعيون ، فلا بد وأن يكونوا قادرين على الاضطلاع بمسئولية عملية التسجيل ، أما إذا لم يكونوا قد أعدوا إعداداً كافياً ، فمن المشكوك فيه استطاعتهم الاحتفاظ بسجلات لها قيمتها وأهميتها ، وعلى ذلك فإن الرواد الاجتماعيين الذين لم يمارسوا من قبل عملية التسجيل بحاجة إلى عون من نوع معين يمكنهم من تنمية مهارتهم فى هذا المجال .

هذا إلى أن تدوين السجلات يستنفد وقتاً ، وما لم تدرك الهيئات ذلك ، وتأخذه فى اعتبارها عند تحديدها عبء العمل الذى تكله إلى الرائد الاجتماعى فمن المتعذر تحقيق التسجيل على الوجه المناسب . . .

ويقول إن طبيعة تكوين الجماعة المعينة وغرضها هو العامل الثالث الذى يجب أن يؤخذ فى الاعتبار ، فإن كانت مكانة الجماعة غير محددة ، وكانت تفتقر إلى ما ينظم الانضمام إليها ، وكانت الفكرة العامة عنها أنها لا تعدو أن تكون جماعة ذات نشاط موقوت ، فإنها وهى على هذه الصورة قد لا تحتاج إلى تسجيل واف . أما إذا كانت من هذا النوع الذى ينصف بالاستمرار ، أو فى الأقل تقوم على تنفيذ برنامج طويل الأمد ، ولها أهداف محددة ترمى إلى تحقيق النماء الفردى ، فإذن يتحتم عليها الاحتفاظ بسجلات لها .

ويقول بأن توافر التوجيه الذى يستمد من الإشراف الكفء على الرواد الاجتماعيين عامل رابع ، إذ يكون للسجلات معنى أدق حين يشترك المشرف والرائد فى مناقشة محتوياتها . وعليه ينبغى أن يكون عدد المشرفين مناسباً لعدد من يشرفون عليهم من الرواد الاجتماعيين ، إذ بذلك تكفل مراجعة السجلات فى دقة وعناية ، ويتحقق الانتفاع منها بشكل منظم فى عملية الإشراف .

ويقول أيضاً بأن تنظيم الهيئة عامل خامس له أثره فى رسم سياسة معينة تنظم عملية التسجيل ، فإذا كان على أقسامها جميعاً الاستعانة بالسجلات ، فيجب أن تخرج هذه السجلات على صورة يتفق عليها ، وتركز فى وحدة معينة ، لتكون ميسرة وفى متناول الجميع . وإذا كانت الهيئة على صلة وثيقة بغيرها من الهيئات القائمة فى بيئتها ، وكانت هذه الهيئة تأخذ بمبدأ إحالة عملائها على الهيئات المختصة ، فعليها أن تحسب لهذا العامل حسابه وهى تعد سجلاتها . . .

وفى التدريب على تدوين السجل يقول « تركر » بأن تنمية المهارة فى عملية التسجيل إنما تقوم على ما يتمتع به الرائد من مقدرة فى ملاحظة الجماعة ومراقبة تصرفاتها ، وتحليل ما يصدر عنها من فعال ، وفهم ما تعنيه هذه الفعال فى نفوس أفرادها . وكلما تضاعف مهارة الرواد فى عملهم مع الجماعات ، وأصبحوا أكثر إدراكاً للدورهم فيها ، وأكثر شعوراً بمسئوليتهم حيالها ، كلما كشفت سجلاتهم عن مدى تقدمهم .

ويقول أحد الرواد بأن التسجيل ليس بالعملية الشاقة ، وإنما الشاق هو التفكير والتحليل الذى يسبق التدوين الفعلى . ويؤمن الكثير من الرواد الاجتماعيين بقيمة تدوين ما حدث فى الاجتماع عقب ارفضاضه ، أما التحليل لما قد حدث فيظهر فى الجزء الخاص بالتعليقات التى يقصد بها تقويم عمل الجماعة ، وقد لا يستوفى هذا الجزء حتى يمر على الاجتماع بضعة أيام يكون الرائد فيها قد انتهى من تفكيره وتحليله .

التقارير والسجلات وطرق تدوينها(4) :

إن إعداد التقارير وتدوين السجلات جزء من مسئولية كل رائد اجتماعى . . . وفى إعدادها وتدوينها ما يساعده ليزداد فهماً بالأفراد فى الجماعة . وبممارسته هذا النوع من العمل يستعيد ما حدث فى اجتماع الجماعة ، ويدرك ما وراء السلوك من دوافع وما يختفى بين الألفاظ والعبارات من معان لم يفطن لها من قبل ، ثم

هو يستوضح فهمه لنفسه ، وعلاقاته بالأعضاء ، ويستبين حركة الجماعة كلها .

والسجل المدون يساعد الرائد على أن يزداد فهماً بالجماعة كلها ، لأنه وهو يدونه ، يستعرض الكل ويعيه ، هذا الكل الذى لم يتبينه — وهو يمارس عمله مع الجماعة — إلا قطعاً مجزأة .

والسجل يزود الرائد بالأدلة التى تكشف عما يتحقق على أيدى الأعضاء من نمو وتغير ، وما يتحقق على يده هو كرائد ، ولهذا يعتبر السجل أداة تقويم .

والسجل يهيئ مادة لحلقات الإشراف التى ينتفع بها الرائد فى تحسين خدماته للهيئة التى يعمل لها ، وترقية مهارته فى فن خدمة الجماعة .

والسجل يعد المورد الذى يرجع إليه عند تصميم برنامج المستقبل ، لأنه يصور الميول ، ويبرز الحاجات الصريحة ، ويكشف عن الحاجات الدفينة والتى لم تتحقق بعد ، كما أن فيه حساباً عما حدث فعلا . وهو الصحيفة الدائمة المستمرة التى تنتفع بها الهيئة كأداة تقوّم بها برامجها ، وترسم على هديها خططها . وهو المصدر الذى يزود الرائد الجديد بما يحتاجه من معلومات ، وبما يفتقر إليه من فهم ، كما أنه غنى بالمادة التى يمكن استغلالها كأدلة تفسر للناس وتوضح لهم كيف أن ما يدفعوه من ضرائب ، وما يساهمون به من مال ينتفع به حقاً فى خدمة عملاء الهيئة .

وليست المشكلة فى التدوين ذاته وإنما هى فى التفكير والإصغاء والنظر والإحساس ، فهذه كلها أمور يتحتم علينا مواجهتها إذا شئنا الرقى بالمهارة فى تدوين السجل . والإنسان الذى ارتقى بمهارته العملية فى خدمة الجماعة قادر على تدوين سجلات صحيحة ، ولكنه لن يتمكن من تدوينها إلا إذا مارسها واكتسب فيها مهارة عملية .

ومما يساعد الرائد على تدوين السجلات مطالعة السجل السابق للجماعة التى يعمل معها . ويجب على المشرف عليه مساعدته ليطالع السجل ويدرك كنهه

ومحتوياته ، ويقف على ما فيه من قصور محتمل حتى لا يتخذه نموذجاً يحتذيه . وعلى المشرف أيضاً معاونته كى يفهم أن السجل مرآة تعكس ما قد حدث ، ومن كان السبب فيما حدث ، وكيف استجاب كل عضو لما حدث ، ولماذا يعتقد الرائد بأنه حدث .

وبقدر المستطاع ينبغى أن يصف السجل عمليات تفاعل الأعضاء بحسب ترتيب حدوثها ، وكما حدثت فعلا دون الإستناد إلى منطق الحوادث ، لذا يجب أن ينتقل السجل من موضوع لآخر بنفس الطريقة التى يتحول بها الأعضاء من رأى إلى آخر ، ومن نشاط إلى غيره ، لأن السجل ليس قصة أو رواية ، وما سياق الحوادث والملاحظات وردود الفعل كما حدثت فعلا إلا أهم من عرضها كموضوع مترابط متسق ، وما الغاية من السجل إلا فهم التفاعل بين الأعضاء ، أما محور الموضوع فيأتى فى المرتبة الثانية ، لأن أهميته إنما تكتشف بما يشعر به الناس حياله لا بحديثهم عنه . . .

من قال هذا أو فعله ، ومن اتفق مع من ، ومن ارتضى الإنضمام إلى هذه اللجنة أو ذاك الفريق ، ومن أبى أن يتبع من ، ومن أول من فكر فى ذلك النشاط ومن جاراه ؟ هذه نماذج مما يحتويه السجل يمكن بها اكتشاف الأواصر التى تربط بين عضو الجماعة وغيره من أعضائها . وبمثل هذه الطريقة فى التسجيل يميز الرائد الوحيد المنعزل ، والثنائى المتلازم ، والثلاثى المتقلب ، وكافة ما يبديه الناس فى علاقاتهم الأساسية من مظاهر وأوضاع .

وليس حتما وصف البرنامج على أنه شىء قائم بذاته ، ولكن الذى له أهمية حيوية هو إثبات مَن رسم البرنامج وصمّم أجزاءه ، والطريقة التى اتبعت فى الوصول إلى قرارات ، وكيف كانت استجابة كل عضو . وفى تسجيل هذه الاستجابات يصف الرائد البرنامج وصفاً دقيقاً .

ولما كانت قيمة الخبرة الجماعية مرتبطة بنوع استجابات الأعضاء فمن الضرورى أن يصوّر السجل كل عضو تصويراً فرديًّا قدر المستطاع . وسوف

يلمس الرائد فائدة تحليل كل عضو بمقارنة سلوكه وهو فى الجماعة بما هو معروف عنه من أنماط السلوك . . .

ومن الممكن تسجيل التحليل المبدئى لسلوك العضو مباشرة أى عقب تعبيره عن هذا السلوك ، وقد يتطلب الأمر فى مواقف معينة تدوين التقرير التحليلى على أساس ما يتبينه الرائد من مراقبة سلوك العضو فى الجماعة مراقبة مستمرة ، أو على أساس تلخيص ما جمعه عن سلوكه من ملاحظات فى عدة اجتماعات ، وما يصدر عنه فى احتكاكه أو اتصاله بغيره خارج اجتماعات الجماعة . وفى هذه الحالات يضاف التقرير إلى السجل عقب تسجيل النشاط الجماعى .

ويجب على الرائد أن يثبت فى سجل الجماعة العام زياراته المنزلية للأعضاء ، واجتماعاته الفردية بهم خارج اجتماعات ناديهم . وفى الهيئات التى تحتفظ بملفات للأعضاء وأخرى للجماعة التى ينتمون إليها يجب أن ترفق بكل من ملف العضو وسجل الجماعة نسخة من تقارير الاتصالات الفردية ، وملخص يوضح مدى مشاركة الأعضاء فى نشاط الجماعة .

ونذكر فيما يلى بعض المقترحات والإرشادات التى يمكن أن ينتفع بها الرائد المبتدئ الذى يحاول أن يتخذ لنفسه طريقة خاصة فى إثبات ما يدور فى اجتماعات الجماعة :

١ — المذكرات التى تدون فى حينها ، أى عقب اجتماع الجماعة ، تساعد الرائد على تتبع تسلسل الحوادث ، وإثبات ملاحظاته الهامة عن السلوك ، هذه الملاحظات التى تمكنه فيما بعد من استعادة الخبرة الكلية التى اكتسبها .

٢ — يجب على الرائد المبتدئ أن يدون السجل بنفسه . . . وأن يبدأ فيه وقد رتب فى ذهنه مادته وعناصره حتى يسهل عليه التعبير عما يجول فى خاطره دون أن يبذل بعض وقته هباء ، كما يجب عليه أن يسلسل الحوادث بحسب أوقات حدوثها .

٣ — ولكى يبلغ السجل غايته فى الانتفاع به ، يجب على الرائد أن يتخير

له من العبارات ما له دلالته متجنباً اللغو والحشو . ومن الجلى أن الأناقة فى تحريره ، وخلوه من الأخطاء اللغوية ، وصحة تركيب عباراته ، تعد عوامل هامة فى إعداد سجل متقن واف . كما يجب أن يكون هامشه الأيمن على عرض لا يقل عن بوصة ونصف بوصة ، وألا يقل هامشه الأيسر عن نصف بوصة ، وأن يبدأ صفحته الأولى باستمارة تتضمن البيانات الأولية عن الجماعة ، وأن يؤرخ تسجيل كل اجتماع بذكر اليوم والشهر والساعة التى بدأ فيها .

٤ — ويجب أن يحتفظ السجل دائماً بطبيعته السرية ، فلا تناقش محتوياته إلا فى الجماعات المهنية ذات العلاقة الوظيفية بالجماعة ، وذلك بقصد الدراسة وتحقيق أغراض فنية ، ولا تجوز هذه المناقشة أصلا فى الأماكن العامة حيث يحتمل انتقال موضوعاتها إلى أسماع الغير .

وإلى جانب ذلك نجد أن « تركر » إذ يتحدث عن تعلم طريقة تدوين السجل يذكر لنا بعضاً من مقترحاته فيقول فى كتابه Social Group Work[3]

أولا : من الرواد من يستفيد من إعداد تخطيط موجز لرءوس الموضوعات قبل البدء فى تدوين السجل أو إملائه ، لأن مثل هذا التخطيط يساعده فى ترتيب مادته وفى اختيار أهم فقراتها .

ثانياً : على الرواد الاجتماعيين أن يقرنوا أسماء أعضاء الجماعة بما يصدر عنهم من فعال حال وقوعها كلما استطاعوا إلى ذلك سبيلا ، لأنهم بعملهم هذا يتجنبون تدوين أمثال العبارات : « كان هناك إحساس . . . » دون الإفصاح عمن أحس ، أو « حدثت مناقشة طريفة » دون ذكر منهم لمن ناقش وماذا ناقشه ، ولماذا كانت المناقشة طريفة ، أو « اعترض الكثيرون من الأعضاء » دون توضيح لأسمائهم ، أو « أرجئت التفصيلات لبحثها فيما بعد » دون إفصاح عن هذه التفصيلات أو من سيتولى بحثها .

ثالثاً : استعمال اللغة السهلة الواضحة ، والجمل القصيرة ، والفقرات

الكثيرة ، واستخدام العناوين الجزئية فى تدوين السجل ييسر التحليل الذى يتم فيما بعد .

رابعاً : استعمال الحرف « ر » للدلالة على الرائد أو استعمال كلمة « الرائد » من الأمور المفضلة ، ولو أن البعض يجد فى استعمال ضمير الذات « أنا » شيئاً أيسر وأقرب إلى السليقة .

خامساً : تأريخ كل ما يثبت فى السجل من الأمور الهامة ، لأنه يدل على الاستمرار والنمو .

سادساً : الملخصات الدورية عن تقدم الفرد والجماعة تعد وسيلة هامة لمراجعة السجل ولإدخال تعديل على طريقة تدوينه مستقبلا من حيث الشكل والمحتويات .

سابعاً : قد يسأل الرائد نفسه حين يتصفح السجل ويراجع ما تجمع فيه على مر الشهور الأسئلة الآتية : هل أفصحت عما فى نفسى ، وضمنت السجل ما أديته من عمل ، وكشفت عن الدافع الذى حملنى على أدائه ؟ وهل صوّرت الأفراد الذين تتكوّن منهم الجماعة وأثبت ما أدّوه ؟ وهل دوّنت كافة اتصالاتى أم أغفلت ذكر بعض الاتصالات الهامة ؟ وكيف يتسنى لى تحسين طريقتى فى التسجيل لأجعل من السجل شيئاً له أكثر من دلالته وأثره فى نفسى ؟ . . .

ويقول « تركر » أيضاً فى الانتفاع من سجلات العمليات الجماعية وفيما نتعلمه من تحليل محتوياتها ، إن الرائد يبدأ ينتفع من السجل منذ اللحظة التى يشرع فيها فى تدوينه ، لأنه يستفيد بما فيه من قيمة أولية حين يبدأ تفكيره من خلال عمله مع الجماعة ، ولذلك كان عليه أن يستعرض ما فى السجل قبل أن يجتمع بجماعته ، لأنه بعمله هذا إنما يستعيد النواحى البارزة فى نموها ، كما أن عليه — بعد أن قطع مرحلة من مراحل العمل مع الجماعة — دراسة ما تضمنه السجل من معلومات على ضوء ما تبين له من اتجاهاتها وما بلغته من تطور . ومن هذا يفهم أن استعمال السجل يتناول الأهداف القريبة والأهداف البعيدة على السواء .

والسجلات المعنى بإعدادها وتدوينها تمكّن الرائد من إدراك كنه العلاقة التى كوّنها مع جماعته ، كما أنها تكشف عن مدى حساسيته وأثر طريقته فى تدعيم القيادة الجماعية ، وتوقفه على ما أصابه من فشل فى مقابلة مطالب العون . هذا إلى أنها تيسر له الوقوف على الكيفية التى تعدل بها دوره والجماعة فى طريقها إلى النمو ، وتبين كنه المشكلات التى جابهتها الجماعة فى تنفيذها برامجها ، وفى مواجهتها مواقف معينة .

والسجلات تمكّن الرائد من التعمق فى فهم سلوك الفرد والجماعة ، وتكشف عن المدى الذى وصل إليه الفرد وأدركته الجماعة فى نموها ، كما تدل على الأفراد الذين يحتاجون إلى عون من نوع خاص ، وتفصح عن الحد الذى وصلوا إليه فى تحقيق حاجاتهم بالجماعة . أما الأفراد الذين يتمتعون بقدرات قيادية ، فمن الممكن متى عينهم السجل أن توكل إليهم مسئوليات أكبر فى شؤون الجماعة .

ومن الناحية الإدارية نطالع لهارلى تركر رأيه فى إعداد السجلات والتقارير فنجده يقول فى كتابه(١) "Group Process in Administration" : إن على المسئول عن تدوين تقرير أو استيفاء سجل أن يسأل نفسه أسئلة معينة وأن يجيب عليها قبل أن يشرع فى التدوين والاستيفاء :

أولها : لمن يدون هذا التقرير ؟ ومن سيستمع إليه ؟ ومن سيطلع عليه؟ وهل سيكون فى متناول الخاصة أو العامة ؟

وثانيها : ما أغراض الموضوعات المدونة ؟ وماذا نرمى إلى تحقيقه من ورائها ؟

وثالثها : ما هى أنواع التقارير التى سبقت هذا التقرير؟ وهل لها طابع خاص ؟

ورابعها : ما هى أنواع التقارير التى ستعقب ذلك التقرير ؟ وهل التقرير واحد من مجموعة ؟ . . .

ويقول فى محتويات السجل :

١ — إننا حين نسجل عملية ما فإننا نكتب عن الأشخاص واستجابة الواحد منهم لغيره فى موقف بعينه .

٢ — وإننا نكتب عن أنواع المشاركة ومداها ، هذه المشاركة التى تتم بين أفراد يتعاونون معاً لحل مشكلة .

٣ — وإننا نثبت من أين بدأت الآراء ، وكيف تطورت ، بما فى ذلك تقبل من يتضمنهم الموقف لهذه الآراء ورفضهم لها .

٤ — وإننا نتحرى الدقة فى إثبات ما قام به المسئول عن التنفيذ ، ورأيه وشعوره ، وما يأمل فى تحقيقه .

٥ — ونثبت حركة الأفراد والجماعة كلها وما أصابوه من تقدم وما بلغوه من نمو وتغير .

٦ — ونكتب عن العلاقات التى تربط بين الجماعات ، والاتصالات الرسمية والتلقائية التى تتم بينها .

ومن ذلك يتبين أن تسجيل العملية الإدارية يتطلب تركيز الاهتمام فى العوامل الآتية :

١ — الأفراد الذين يتفاعلون معاً فى المواقف الجماعية .

٢ — العلاقات بين الأفراد كما يكشف عنها تفاعلهم وتشاركهم معاً .

٣ — التفاعل داخل الجماعة وبين الجماعات .

٤ — الرائد الذى يقوم بدور المساعد .

ويمكننا إعادة تبيان ما سبق على الصورة الآتية :

١ — من ؟ (أعضاء الجماعة) .

٢ — ماذا ؟ (الأعمال التى يؤدونها معاً) .

٣ — كيف ؟ (الطريقة التى بها يؤدون الأعمال معاً) .

٤ — لماذا ؟ (الأسباب التى تدعو إلى حدوث أمور معينة أو تمنع من حدوثها) .

وسوف يجد الرائد ، عند تدوينه السجل ، أن مهمته تتناول ما يلى :

١ — الملاحظة الدقيقة — يقظته لما يحدث .

٢ — اختيار ما يجب أن يتضمنه السجل .

٣ — تنظيم الموضوعات المختارة .

٤ — تحليلها .

٥ — التفسير الذى يفصح عن الأمور الضمنية . . .

ومن المفضل عند محاولة الرائد تدوين السجل لأول مرة أن يضمنه كل شىء ، ثم يتخير بعدئذ ما يستدعى التدوين .

أما تقويم الرائد وتحليله للعملية الجماعية ، وتعليقه عليها فيجب أن يتضمنه قسم خاص قائم بذاته منفصل عن العملية الجماعية . وقد يكون هذا القسم التأملى أشق الأقسام إعداداً لأنه يكشف عن تفكير الرائد فيما يحدث وما يحيط بما يحدث ، ثم هو يحفظ على السجل قيمه الديناميكية ، ويصور حساسية الرائد لما تنطوى عليه العلاقات الجماعية .

نظام مقترح للسجلات التى تروى نشاط الجماعة :

١ — أسماء الأعضاء الحاضرين .

٢ — « « الغائبين .

٣ — الاتصالات التى تمت بين الرائد وأعضاء الجماعة منذ اجتماعهم السابق (الزيارات المنزلية ، المقابلات الفردية ، الاتصالات العرضية إذا كانت لها قيمة فى فهم الأعضاء أو الجماعة كوحدة قائمة بذاتها) .

٤ — بيان ما حدث فى اجتماع الجماعة . من حضر أولا ؟ ومن حضر مع من ؟ ومن المسئول عما حدث لمن ؟ ومن اقترح ؟ وماذا اقترح ؟ وكيف وضعت القرارات ؟ وما هى صلة الرائد بكل مظهر من مظاهر التفاعل ؟

ويجب التثبت من أن السجل قد تضمن ما صدر عن الرائد ، وكيف استجاب له الأعضاء ، وكيف استجاب كل للآخر ، والتثبت أيضاً من أن هذه المعلومات قد سجلت من حيث ارتباطها بمحتويات برنامج الاجتماع .

٥ — تحليل الخبرة الجماعية من هذا الاجتماع . ماذا يدل عليه التفاعل فى

الجماعة من علاقات شخصية ؟ وكيف كان موقف الجماعات الثانوية ؟ أكانت ثابتة أم متغيرة ؟ وإذا كانت ثابتة فما هى الدلائل التى تكشف عن الأساس الذى قامت عليه العلاقات بينها ؟ وإذا كانت متغيرة ، فعلى أى أساس حدث هذا التغير ؟

وهل حدثت منازعات بين أعضاء الجماعة ؟ وهل أسبابها واضحة ؟ وإذا لم تكن لها أسباب واضحة ، فما هى الافتراضات التى يصح الاستناد إليها فى تفسيرها ؟ وأى هذه المنازعات ترجع إلى : (١) خلاف على الرأى والقيم والمبادئ . و(٢) خلاف على أهداف أعضاء الجماعة . و (٣) منازعات شخصية .

وماذا كشف عنه نشاط الجماعة فى اجتماعها من ميول الأعضاء وحاجاتهم ؟ وأى التغيرات (المباشرة وغير المباشرة) تدل على ميول مشتركة ، وأيها تكشف عن ميول متباينة متعارضة ؟

ويتبع ذلك ملخص بمعلومات الرائد عن الأعضاء المعطلين لحركة الجماعة ، وتفسيره لسلوكهم ، ثم تعليقه على محتويات البرنامج وقيمتها الملازمة لها من وجهة نظر الجماعة كوحدة ، ومن وجهة نظر أفراد معينين .

وهل بدا من الجماعة ما يدل على تمتعها بالاستقلال فى تدبير أمورها ؟ وما هى العوامل التى تؤثر فى إظهار هذا الاستقلال أو إخفائه ؟

وأخيراً يأتى تقويم الرائد لدوره ، كما تبين مما سلف من حيث المعونة التى قدمها إلى الأعضاء فى مشاركتهم بالجماعة ، ومن حيث حركة الجماعة كلها نحو الأهداف المشتركة .

٦ — خطة الاجتماع القادم .

مراجع الفصل الثامن

1. Trecker H.B., "Group Process in Administration", The Woman's Press, N.Y., 1950, Pp. 28-31, 204-212, 223-231, 298, 303-305.
2. Follet, Mary Parker, "The New State", Longmans, Green, N.Y., 1926, P. 24
3. Trecker, H.B., "Social Group Work", The Woman's Press, N.Y., 1948, Pp. 127-134,.
4. Wilson G., & Ryland G., "Social Group Work Practice", The Riverside Press, Cambridge Mass. 1949, Pp. 76-80.

الفصل التاسع

« التطوع فى ميدانى خدمة الجماعة والترويح »

- التطوع والديمقراطية الاجتماعية .
- التطوع فى ميدان الخدمة الاجتماعية .
- المبادئ التى يقوم عليها التطوع .
- إعداد المتطوع ليكون عضواً فى أسرة الهيئة .
- تجنيد متطوعى البرنامج .
- تدريب المتطوعين للخدمة الترويحية .
- الصفات الواجب توافرها فيمن يختارون كمتطوعين لقيادة الجماعات .
- الإخصائى الاجتماعى والمتطوع .
- أهم الطرق الفنية التى تستخدم فى اختيار المتطوعين لقيادة الجماعات .

الفصل التاسع

التطوع فى ميدانى خدمة الجماعة والترويح

التطوع والديمقراطية الاجتماعية

يقول الدكتور ادوارد لندمان فى كتيبه الذى أطلق عليه (A Fantasy) [1]:

« فى السنوات الأخيرة ، وبينا أنا أقلب الفكر فيما أصاب الديمقراطية من تبدل وتغير ، كثيراً ما كنت أسائل نفسى عما قد يحدث لو أن جميع المواطنين الذين تضمهم البلاد ، والذين يعملون بلا مقابل ويخدمون كمتطوعين ، لو أن هؤلاء قد توقفوا فجأة عن أداء ما هم بسبيله وأضربوا عنه . هذه الطائفة من المضربين لا بد وأن تتضمن كافة الأمناء على الكليات والجماعات والمدارس الحرة ، وجميع أعضاء مجالس إدارة معاهد التعليم المحلية ، ومديرى الهيئات والمؤسسات الاجتماعية الأهلية . . وأعضاء لجانها ، وهذا الفيض الكبير من المواطنين الذين يقدمون خدماتهم إلى العديد من المنظمات التعليمية والخيرية والصحية والترويحية ، باذلين فى هذا السبيل ما يتمتعون به من قدرة أو أخرى . . . ماذا يحدث لو أن هذه المجموعة المجندة من المواطنين ، الذين يجهدون دون أن يكون لهم من وراء جهدهم أجر ، والذين يمارسون حريتهم فى اختيار الوظائف التى رغبوا فيها ، ماذا يحدث لو أنهم استقالوا من وظائفهم هذه ، وامتنعوا عن الانتظام فى الاجتماعات ليكونوا بمنأى عن كافة مسئولياتها ؟

« إن الصورة التى تبدو عليها الحياة ، وقد هجرها المتطوعون ، صورة

---

(1) Lindeman, Edward C., "A Fantasy", Columbia University, Jan. 1948.

يصعب تخيلها ، وإن كان فى وسع الواحد منا أن يضع بعض الافتراضات .

« مما لا شك فيه أن الموظفين وأرباب المهن سيواصلون أعمال مؤسساتهم وهيئاتهم — على الأقل — حتى حين ، ولكنهم سيؤدونها فى جو من العزلة ، وسيجدون أنفسهم وقد خلى بينهم وبين الشعب الأصيل ، وإن كانوا على صلة به فلن تعدو هذا الفريق من الشعب الذى يمثلونه هم وعملاؤهم ، وسوف يتهاوى رباط الحياة الذى يربط بين مهارتهم الفنية وخبرة الشعب ، وتتوقف الحركة الدائبة بين الديمقراطية من جهة والعلم من جهة أخرى ، ولا يلبث أرباب المهن آخر الأمر ، أن يضطروا إلى تخصيص قدر كبير من وقتهم وجهدهم لتوفير المال إبقاء على أعمالهم ، وضماناً لدخولهم ، بينما تخطو الهيئات الاجتماعية الحكومية نحو البيروقراطية خطوات تتزايد يوماً بعد يوم . وعندى أن الهيئات الأهلية سوف يصيبها الوهن على مر الأيام ، ثم ينتهى بها الأمر إلى الانحلال . وحين تتلاشى المؤسسات الأهلية من الوجود تكون الديمقراطية قد أودت بحياتها ، لتحل محلها البيروقراطية الحكومية أو الدكتاتورية ، ويؤمئذ سوف تختفى الحرية اختفاء تامًّا .

« كم أود أن أعرف كيف نحمل المتطوعين على تقدير أهمية الدور الذى يلعبونه فى بعث الحياة فى المشروعات الديمقراطية ، إنهم للديمقراطية بمثابة الدورة الدموية للجسم ، فهم مصدر حياتها ، وأساس حريتها ، وهم بالنسبة لمجتمعنا كوثيقة حقوق الإنسان بالنسبة للدستور الذى يحكمنا .

« إن الحالة التى يعيش عليها أى مجتمع ديمقراطى يمكن أن تقاس بمدى الخدمات التى يقدمها له مواطنوه ، وقيمة هذه الخدمات . . . هؤلاء المواطنون الذين يتخذون لهم من عبارة « الطاعة غير الملزمة » شعاراً يحتذونه ، هذه العبارة التى ضمنها لورد ملتون (Lord Moulton) محاضرته التى ألقاها بنادى المؤلفين فى لندن وظهرت أخيراً فى مجلة اتلانتيك الشهرية . ومما ذكره ملتون فى محاضرته إننا نعيش فى ظل قيود تفرضها علينا أوضاع ثلاثة :

أولها : القانون الوضعى الذى ينظم قواعد السلوك ، ويفرض عقوبات للخارجين عليها .

وثانيها : مجال الاختيار الحر الذى لا تحده قوانين .

وثالثها : هذا الوضع الذى لا يسوده قانون وضعى أو اختيار حر ، والذى فيه يفرض الإنسان على نفسه ما يقيدها وتلتزم به ، ولا يكون متمتعاً بحريته المطلقة لأنه رضى المسئولية وتحملها . وعلى الرغم من معرفته بأن ليس هناك من قانون أو إنسان يلزمه بتحقيق ما تعهد به ، فإنه يعرف أن فى عقوقه وعصيانه خيانة لذاته . وهذا هو المجال الذى يعيش فيه المتطوع ، أو كما وصفه اللورد فى ختام حديثه بقوله : إن العظمة الحقيقية لأى أمة ، وحضارتها الصحيحة إنما تقاسان بمدى هذه الطاعة غير الملزمة » .

ويقول الدكتور لندمان أيضاً فى المقدمة التى صدر بها اتحاد الهيئات الاجتماعية البروتستانتينية بأمريكا كتابه عن المتطوعين ، بأن ليس من الضرورى فى مجتمع ديمقراطى ، ولا حتى من المرغوب فيه ، أن يكتفى المواطنون بإبداء موافقتهم على ما يسألون الرأى فيه ، وإنما يقتضيهم واجبهم أن يتشاركوا ، وهم يجدون فرص المشاركة فى مجالين رئيسيين :

١ — مجال العمل السياسى .

٢ — مجال العمل فى الهيئات والمؤسسات الاجتماعية التطوعية .

والمواطن الصالح فى مجتمع ديمقراطى . . . هو المواطن الذى يسهم فى كلا مجالى العمل المشترك ، فهو بهذا يحس مسئوليته نحو حكومته ، ونحو هذه المجموعة الكبيرة من المؤسسات الأهلية أو التطوعية التى تكمل عمل الهيئات الاجتماعية الحكومية .

لقد اعتدنا ترديد هذين المصطلحين : « حكومى » و « أهلى » كما لو كانا على طرفى نقيض ، وكثيراً ما نردد هذه العبارة « حكومى وعكسه أهلى » التى تبدو وكأنها تحمل معنى يدل على قيام تنافر بين هذه الخدمات التى تتحقق فى

ظل الدوائر الحكومية ، وتلك التى تتولاها الهيئات المستقلة التطوعية . وعندى أن كل ما يتردد على ألسنتنا أو يراود عقولنا على تلك الصورة إنما ينتهى بنا إلى تكوين فكرة خاطئة شائنة سوف تضر بمستقبل الديمقراطية إن قدر لهذه الفكرة الذيوع والانتشار .

كما أننا نستطيع القول بأن توطيد أقدام الديمقراطية على أساس مكين لا يتحقق إلا باشتراك الهيئات الاجتماعيـــة الحكومية أو الرسمية ، والهيئات التطوعية أو الأهلية معاً فى عمل حر صريح ، كما لو كانا متضامنين . ولكن الشريك لا يكون قوياً إلا إذا كان هو وشريكه قويين ، لأنه إذا كان أحدهما قوياً والآخر ضعيفاً لما قامت بينهما شركة حقيقية ، وهذا ما وعاه كثير من المواطنين النابهين وانتفعوا به ، بأن أخذوا على عاتقهم تثبيت دعائم الهيئات الاجتماعية الأهلية أو التطوعية ، ووطنوا أنفسهم على الأخذ بنوع جديد من المشاركة ، التى لم تعد بعد مشاركة لا ترتيب فيها أو اتصال وانتظام ، وإنما هى على العكس من ذلك مشاركة فيها طابع المسئولية التى تتطلب منهم خير ما يتمتعون به من مواهب .

التطوع فى ميدان الخدمة الاجتماعية (١)

كان رواد الخدمة الاجتماعية الأوائل من المتطوعين . فقبل ظهور باحثى الحالات الفردية ، والمشتغلين بفن خدمة الجماعة ، والمختصين فى الشئون الصحية ، كان هناك غير الفنيين من الرجال الذين ما أن تبينوا ما افتقر إليه الناس فى بيئاتهم من حاجات حتى عملوا على إجابتها ، فكانوا الرسل الذين بعثوا فى الضمير الاجتماعى الحياة والقوة ، وكان دافعهم إلى ذلك ما أحسوا به من رغبة صادقة ، وما شملهم من حماس إلى تصحيح الأخطاء الإنسانية .

وقد أخذ المتطوعون على عاتقهم إنشاء دور لحضانة أطفال الأمهات العاملات ، ومؤسسات الطفولة ، وهيئات رعاية الأسر ، والجمعيات الصحية ، والمنشئات الترويحية .

وكانت هذه الجهود الفردية ، التى استمر أصحابها يبذلونها على مر السنين ، الأساس التى قامت عليه الخدمة الاجتماعية . . .

وقبيل الحرب العالمية الثانية كان التطوع فى الهيئات الاجتماعية الأمريكية وقفاً ، إلى حد كبير ، على الشابات اللائى وجدن من وقت فراغهن ما يبذلنه لخدمة الهيئات الاجتماعية والصحية ، وعلى الرجال الذين كانوا يعملون فى أمسياتهم مع جماعات الصبيان والشباب ، حتى جاءت الحرب فإذا بالظروف التى أحاطت بها وقد غيرت هذا الوضع تغييراً بدله من أساسه ، إذ انتظم الملايين من المتطوعين فى أعمال الوقاية والخدمات الحربية التى تطلبها المجتمع ، وساهموا فى توسيع برامج الهيئات ، وتطوع للمساعدة رجال ونساء من كل جنس ولون وعقيدة وعمل ، وساهمت النسوة العاملات بجهودهن ، التى يحسدن عليها ، فى مختلف البرامج ، وحل محلهن فى أعمالهن صغار الشبان الذين لم يتجاوزوا التاسعة عشر . . . فهذه سجلات الحرب تدل على أن أحد عشر مليوناً من المتطوعين ساهموا بجهودهم فى مختلف نواحى النشاط الاجتماعى ، محرزين نتائج باهرة سواء فى الحرب أو الخدمات الاجتماعية ، مدللين على إمكان التوسع فى اشتراك المواطنين ومساهمتهم فى إجابة الحاجات الاجتماعية الملحة التى تكشف عنها الأيام التى أعقبت الحرب . . .

ولم تعد البلاد إلى ما كانت عليه قبل الحرب يوم أن كان التطوع مقصوراً على الطبقة الاقتصادية العليا ، فها نحن نرى اليوم أعضاء المنظمات العمالية فى جموعهم المتزايدة يعملون فى مجالس إدارة الهيئات الاجتماعية ، ويقومون بالأعمال التطوعية فى دائرة هذه الهيئات ، كما نرى الكثير من الهيئات الحكومية والهيئات الأهلية — التى تعتمد فى تمويلها على موارد خاصة — وقد أرغمت على استخدام المتطوعين بسبب ما ترتب على الحرب من نقص فى عدد الموظفين . ولا تزال هذه الهيئات مستمرة على ما هى عليه ، عاملة على خلق فرص جديدة لإشراك المتطوعين فى برامجها . ولعل أهم ما حققته هذه المرحلة من تطور هو إنشاء اللجان الاستشارية من المواطنين فى كثير من المصالح الحكومية . . .

المبادئ التى يقوم عليها التطوع :

إن أجل وصف للمكانة الحالية التى يشغلها التطوع نجده فى تعريفه الذى نادت به فى ديسمبر سنة ١٩٤٥ ، اللجنة الاستشارية للخدمة التطوعية (Advisory Committee on Volunteer Service) وضمنته مبادئه :

« التطوع هو هذا الجهد الذى يبذله ، بلا مقابل ، أى إنسان لمجتمعه بدافع منه إلى المساهمة فى تحمل مسئوليات هذه المؤسسات الديمقراطية التى تعمل على تقدم الرفاهية الإنسانية ، وعلى أساس أن الفرص التى تتهيأ لمشاركة المواطن ميزة يتمتع بها الجميع ، وأن المشاركة تعهد يلتزمون به . »

ولما كان حل المشكلات المدنية والاقتصادية والتعليمية والسياسية والاجتماعية يعتمد إلى حد كبير على قيمة مشاركة المواطنين ومساهمتهم فى حلها ، لذلك كان للنمو المطرد فى تحسين خدمات المتطوعين وتوسيع دائرتها أهمية بالغة ، إذ بها نستطيع اكتشاف أصلح من يتمتعون بصفات القيادة ونعدهم لها .

ومن الضرورى الاعتراف بما ينبغى أن تكون عليه العلاقات بين المتطوع والمحترف ، فهذه يجب أن يكون أساسها الاحترام المتبادل والشعور بالمسئولية لما يترتب على ذلك من خلق اتجاه اجتماعى وفن أساسه التفكير السليم .

والواجب ألا يكلف المتطوعون أعمالا أو خدمات رصدت لها مرتبات تدفع لموظفين أو يمكن توفير المال اللازم لها من مصادر لائقة أو عمل ، ويستثنى من ذلك :

(ا) الوظائف الهامة التى يتعذر إسنادها إلى موظفين مأجورين لأسباب مردها هؤلاء الموظفين أنفسهم ، وبشرط ألا يكون الدافع إلى إسنادها لمتطوعين . ضآلة ما يتمتع به الموظفون من خبرات إذا ما قورنت بخبرات غيرهم فى الوظائف المماثلة .

(ب) الحالات التى تخصص فيها الأموال للأعمال الإنشائية أو التوسع

فى الخدمات بشرط التحقق من الكسب الذى يعود على هذه الأوجه من النشاط لو أداها متطوعون ، والتأكد من شدة حاجة المجتمع إليها .

وينبغى على المتطوعين ، كى يستطيعوا تقديم خدمات لها أثرها وقيمتها ، أن يتوافر فيهم الميل إلى العمل الذى يسند إليهم أداؤه ، والاستعداد لقبول التدريب الضرورى والإشراف ، والإقبال على العمل على أنه عمل ، ذلك لأن المتطوع الناجح هو الإنسان الذى يركن إليه كما يركن إلى الموظف المأجور .

وفى هذا يقول واين ماكملان (Wayne McMillen) (١) : إن من واجب الهيئات التى تقرر الانتفاع بخدمات المتطوعين أن تدرك سلفاً بأنها مقدمة على عمل يتميز بصعوباته ومخاطره ، فقد يكون المتطوعون المتبرمون الصوت الذى لا يكف عن إظهار سخطهم أمام المجتمع ، ولهذا ينبغى على الهيئة أن ترسم خططها بمنتهى العناية والدقة وأن تكل إلى واحد من موظفيها الناضجين ، ذوى الخبرة ، مسئولية إدارة برنامج التطوع وتوجيهه .

ويقول أيضاً بأن أكثر نواحى الخدمة التطوعية صعوبة هى مشكلة اختيار المتطوعين للوظائف المناسبة ، ليس من العدل فى شىء أن توكل إليهم أمور عملاء الهيئة التى لا ينبغى أن يتولاها إلا الإخصائيون المحترفون المؤهلون . هذا من جهة ، ومن جهة أخرى ، إذا لم تسند إلى المتطوعين واجبات يلمسون أهميتها ونفعها فربما فقدوا اهتمامهم بها ، لذلك كان على الهيئة التى تعتزم اختيار المتطوع لعمل رتيب ... أن تعرفه بذلك بادئ الأمر ، إذ بهذه الطريقة قد يرى المتطوع الانسحاب قبل أن تبذل الهيئة من وقتها وجهدها ما لا طائل من ورائه فى سبيل إعداده للعمل .

ويشير ولسون ورايلند(٢) إلى نفس الموضوع فيقولان بأن من المتفق عليه أن المسئوليات التى توكل إلى المتطوع ينبغى أن تكون من هذا النوع الذى

(1) McMillen, W., "Community Organization for Social Welfare", The University of Chicago Press, 1947, Pp. 195, 198

(2) Wilson, Gertrude & Ryland, Gladys, "Social Group Work Practice", The Riverside Press, Cambridge, Mass., 1949, Pp. 604-5.

يستطيع الاضطلاع به دون حاجة منه إلى أن يكون متمتعاً بمثل ما يتمتع به الإخصائى الاجتماعى من خبرة ومعرفة ومهارة ، فعمله ينبغى أن يكون محدداً ، كما ينبغى أن يقرر نوع التدريب اللازم له ومداه قبل أن يناط به العمل ، لذلك كان ضرورياً تحليل عمل الهيئة تحليلا دقيقاً وتصنيفه بحسب نوع الخدمات المطلوبة ، وتحديد مؤهلات من تختارهم من الموظفين فى كل فرع من فروعه ... كما أن على الهيئة أن تهيئ برنامجاً للتدريب والإشراف يمكّن المتطوع من اكتساب معرفة ومهارة ، وهذا لا يعفيه من ضرورة تمتعه بالمؤهلات الشخصية ليستطيع الانتفاع بالخبرة التعليمية التى تتيحها له الهيئة . . . كما ينبغى أن يخطر المتطوع بأن عليه قضاء فترة فى التدريب قبل أن توكل إليه أية مسئولية ، وأن هذا التدريب المبدئى سوف يستتبعه إشراف منتظم من جانب الموظفين المحترفين ، وأن كل مسئولية جديدة تضاف عليه يسبقها تدريب عليها فى دائرة عمل الهيئة .

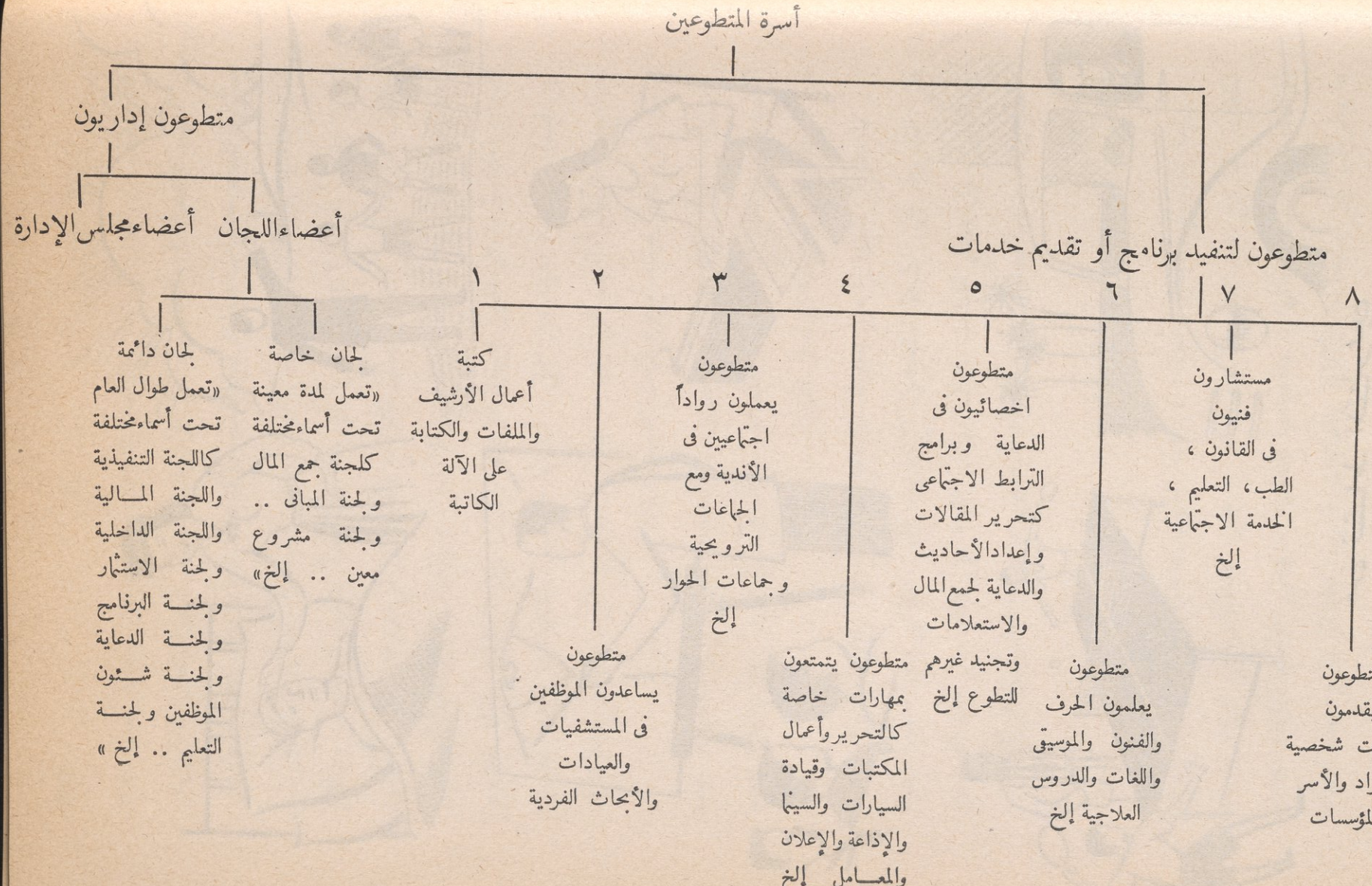
إعداد المتطوع ليكون عضواً فى أسرة الهيئة (2)

نماذج من خدمات المتطوعين :

توضح اللوحة البيانية التالية أنواعاً مختلفة من الوظائف التى يمكن إيكالها لمتطوعين ، ومن تصفحنا لها يتبين أن هناك مهاماً لا حصر لها يؤديها المتطوعون فى الميدان الاجتماعى . والتدريب على هذه المهام العديدة يختلف باختلاف مدتها ومداها وأهميتها ، فبعض التدريب يتطلب دراسات تستمر أسابيع أو أشهراً ، يضاف إليها تدريب عملى على الوظيفة ، فى حين أن الوظائف البسيطة يمكن التدريب عليها خلال بضع ساعات أو أيام .

وإذا نحن قارنا بين هذا التقسيم الذى توضحه اللوحة المذكورة وما ينادى به ولسن ورايلند فى كتابهما (Social Group Work Practice)[1] لمسنا ما فى

(1) Ibid, Pp. 601-2


أسرة المتطوعين
متطوعون إداريون
أعضاء مجلس الإدارة
أعضاء اللجان
لجان خاصة
«تعمل لمدة معينة
تحت أسماء مختلفة
كلجنة جمع المال
ولجنة المباني ..
ولجنة مشروع
معين .. إلخ»
لجان دائمة
«تعمل طوال العام
تحت أسماء مختلفة
كاللجنة التنفيذية
واللجنة المالية
واللجنة الداخلية
ولجنة الاستثمار
ولجنة البرنامج
ولجنة الدعاية
ولجنة شئون
الموظفين ولجنة
التعليم .. إلخ »
متطوعون لتنفيذ برنامج أو تقديم خدمات
١
كتبة
أعمال الأرشيف
والملفات والكتابة
على الآلة
الكاتبة
٢
متطوعون
يساعدون الموظفين
فى المستشفيات
والعيادات
والأبحاث الفردية
٣
متطوعون
يعملون رواداً
اجتماعيين فى
الأندية ومع
الجماعات
الترويحية
وجماعات الحوار
إلخ
٤
متطوعون يتمتعون
بمهارات خاصة
كالتحرير وأعمال
المكتبات وقيادة
السيارات والسينما
والإذاعة والإعلان
والمعامل إلخ
٥
متطوعون
اخصائيون فى
الدعاية وبرامج
الترابط الاجتماعى
كتحرير المقالات
وإعداد الأحاديث
والدعاية لجمع المال
والاستعلامات
وتجنيد غيرهم
للتطوع إلخ
٦
متطوعون
يعلمون الحرف
والفنون والموسيقى
واللغات والدروس
العلاجية إلخ
٧
مستشارون
فنيون
فى القانون ،
الطب ، التعليم ،
الخدمة الاجتماعية
إلخ
٨
متطوعون
يقدمون
خدمات شخصية
للأفراد والأسر
والمؤسسات



من نشاط المتطوعين

الاتجاهين من اتفاق كبير ، فالمؤلفان يقرران بأن المتطوعين يلعبون أدواراً هامة فى عملهم كأعضاء فى اللجان ومجالس الإدارة ، وفى مشاركتهم الموظفين المحترفين فى مسئولية تقديم خدمات مباشرة للجماعات والأفراد . . . وأن دور المتطوع والمركز الذى يناسبه يرتبطان بنوع العمل الذى يسند إليه سواء كان هذا العمل : (١) إدارياً أو (٢) استشارياً أو (٣) مختصاً بتنفيذ البرنامج . وبالمثل تختلف علاقة المتطوع بالإخصائى المحترف بالنسبة إلى كل دور من هذه الأدوار. فالمتطوعون الإداريون — أعضاء مجلس الإدارة ، ورؤساء اللجان الدائمة وبعض اللجان الخاصة — هم الذين يعينون الإخصائيين ، وهم المسئولون أمام المجتمع عن قيمة ما تؤديه الهيئة من عمل . أما الاخصائيون والمتطوعون الذين ينفذون البرنامج فمسئولون أمامهم عن تنفيذ ما يوكل إليهم من عمل . والمتطوع الإدارى مسئول عن تمثيل هيئته أمام منظمات المجتمع وهيئاته .

وليس على المتطوعين الاستشاريين إلا النصيحة والرأى ، أما الأخذ بهذه النصيحة أو هذا الرأى فمن اختصاص المتطوعين الإداريين ومن ينيبونه عنهم من الموظفين لتولى سلطة البت فى القرارات .

والمتطوع الذى يختص بتنفيذ البرنامج يتولى مسئولية تقديم خدمات الهيئة وفق الشروط التى يقرها المتطوعون الإداريون والتى تتمشى مع سياسة الهيئة وأغراضها . وفى معظم الهيئات يشرف موظفو الهيئة على أعمال مثل هذا النوع من المتطوعين ما داموا مسئولين أمام هؤلاء الموظفين عن قيمة عملهم فى الهيئة .

المتطوع كعضو فى أسرة الهيئة :

إننا نستعمل كلمة « أسرة » فى هذا العنوان عامدين ، فالهيئة الاجتماعية المنظمة لها من خصائص الأسرة الكثير ، ومن الصفات التى تميزها تماسك أفرادها ، وتمسكها بمثلها ، وطموحها وتطلعها ، وحتى مزاجها الذى تتصف به وطريقتها فى استخدام الألفاظ والعبارات فإنهما يتخذان طابع هذه الجماعة

من الناس ، الفريدة فى نوعها ، والتى تعلم أفرادها كيف يعملون معاً . . .

والمتطوع الجديد ينضم إلى هذه الجماعة المتماسكة وفيه رغبة للعمل ، والهيئة هى المجرى الذى يحمل على صفحته نشاط هذا المتطوع ليرسيه فى المجتمع . ولكن نشاطه هذا لا تسهل إثارته ولا يمكن جعله نشاطاً فعالا منتجاً إلا إذا كان هناك قبول غير منقوص ، وأعنى به تكوين علاقات ودية متبادلة . وحين يصبح المتطوع جزءاً من هذه الجماعة المتماسكة ، ويحس انتماءه إليها ، تتفتح مواهبه ويتدفق نشاطه .

والمتطوع الجديد حين يتصل لأول مرة بالهيئة التى ارتضى خدمتها ، يمثل موقفاً تتعدد جوانب الحذق فيه ، فذاته فى نضال بينها وبين شروعه فى هذا العمل الجديد المستغرب ، فقد يعرف بعض أعضاء مجلس الإدارة وبعض المتطوعين ، وربما بعض الإخصائيين الاجتماعيين فى الهيئة ، ولكنه يعرفهم كأفراد لا كأعضاء فى أسرة هذه الهيئة . هؤلاء جميعاً يعرفون ما يؤدونه وما ينتظر منهم أداؤه ، فى حين أن المتطوع الجديد قد لا تسعفه أية فكرة عن مستقبل عمله ، فهو فى موقفه كمن يتهيأ للدخول من باب يفتح على خبرة جديدة ، وما يحدث له وهو يتخطى عتبته ذو أهمية بالغة للاثنين معاً : المتطوع والهيئة .

وإذا حدث وكان قادة الهيئة من المجددين التقدميين فينبغى أن يتزود المتطوع الجديد بالتدريب المناسب قبل شروعه فى عمله الجديد . ومن الممكن أن يكون ملماً بمثل الموضوعات الآتية :

(ا) تاريخ الهيئة وتقاليدها .

(ب) مستويات الخدمة الفنية السائدة فيها .

(ح) مصادر الدخل التى تعتمد عليها ميزانيتها .

(د) الحاجات الخاصة التى تسعى الهيئة إلى مقابلتها .

(هـ) تكوين مجلس إدارتها .

(و) تدريب الموظفين فى دائرة عمل الهيئة .

(ز) أنواع المتطوعين الذين سبق أن جندتهم .

(ح) بعض الأعمال التى جرت عادة الهيئة على إيكالها لمتطوعين .

إذ أن كل هذه معلومات نافعة ، وسوف تمهد للمتطوع طريقه ، بشرط أن تكون علاقاته فى دائرة هذه الجماعة الجديدة عليه ، علاقات موفقة مثمرة .

بماذا يساهم به المتطوع :

هناك الكثير مما يستطيع المتطوع تقديمه للهيئة إلى جانب عمله المعين الذى يؤديه لها . فهو حلقة اتصال بين الهيئة والمجتمع الذى يعيش فيه ، وبسبب معرفته حاجات هذا المجتمع ، وكعضو فى جماعات هيئات أخرى يستطيع أن يزود هيئته بأفكار جديدة وآراء مستحدثة . . . فهو الناقل للآراء التى تظهر فى حياة المجتمع المتصلة ، والتى قد تكون ذات صلة بأسلوب العمل فى الهيئة . ومن ثم فالمتطوع يلعب دوراً ابتكارياً ، فهو ليس مجرد سن فى ترس فى آلة بل ركن أساسى فى بناء الهيئة العام . . .

وفى هذا يقول ماكملان[1] إن معظم الهيئات الاجتماعية تتوقع ممن يتطوعون للعمل فيها موافقتهم على ما تشترطه عليهم ، ولعل أقل هذه الاشتراطات :

١ — أن يمنحوها وقتاً محدداً فى أيام معلومات ، وفى الساعات التى يتفقون عليها .

٢ — فى حالة المرض أو السفر لا يجوز للمتطوع أن يرسل عنه بديلا ، وإنما يوافق على إخطار المسئول عن إدارة الخدمة التطوعية بذلك سلفاً إذا كان ذلك ممكناً .

٣ — أن يوافق المتطوع على الانتظام فى برنامج التدريب الإعدادى الذى ترسمه له الهيئة .

٤ — أن يوافق على مراعاة السياسة التى تسير عليها الهيئة .

٥ — أن يتقبل إشراف من تنتدبه الهيئة من أعضائها المحترفين .

---

(1) McMillen, W., "Community Organization for Social Welfare", Pp. 195-6.

المتطوع يسير فى طريق ذى اتجاهين :

يحتاج المجتمع إلى من يفسره ويجلوه للهيئة ، وتحتاج الهيئة إلى من يوضح كنهها للمجتمع ، والاخصائيون الاجتماعيون يجيئون ويذهبون ، والقليل منهم من يطيل إقامته فى هيئة بعينها ، أو يستقر فى بيئتها الخاصة حتى يتمكن من تثبيت دعائمها على تلك الصورة التى تتقبلها البيئة وتعترف بها . أما المتطوع فباق لأنه من البيئة ، وكلما ازداد معرفة بالسياسة العامة للهيئة وبوظائفها ، وازداد علما بما تؤديه للمجتمع كلما أصبح على التدريج مفسرها فى البيئة . . . وحين ينصرف نقاد الهيئة إلى انتقاد أعمالها ، كما هو شأنهم ، ينبغى ألا يقف إخصائيوها الاجتماعيون موقف الدفاع عنها ، فهذا شأن المتطوعين المدربين الذين يتحدثون مباشرة إلى المجتمع ، لأنهم وحدهم يستطيعون أن يردوا عن الهيئة ناقديها بالجواب المقنع ، هذا فضلا عن أنهم يستطيعون القيام بهذا الدور ، ومتى تطلب الموقف ذلك ، بكيفية أفعل مما لو قام به أولئك الذين ترتبط مصائر وظائفهم به .

ثمرة العلاقات الإنسانية الطيبة :

ماذا يحدث حين يدرب المتطوعون والموظفون المحترفون على العمل معاً ، سعداء منتجين ؟

النتيجة هى وجود « أسرة » قوية قادرة على تحمل الجهود والأعباء التى يجب أن تواجهها كافة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية فى هذه الأوقات القلقة العصيبة . إن العلاقات التى لم تتعد فى بدايتها التعاون فى عمل مشترك تتحول إلى علاقات شخصية وثيقة . والفريق لا يصبح مجرد آلة تتحرك لإنجاز ما يطلب منها إنجازه وإنما يصبح كياناً عضوياً . ومما يقوله سير أرثر سولتر (Sir Arthur Salter) فى ذلك : « أن ليس هناك من أساس تقوم عليه علاقات شخصية وفية دائمة خير من الاشتراك فى عمل ممتع مفيد يحدوه احترام متبادل » .

ولكن الذى يفوق كل ذلك أهمية الحقيقة المشاهدة من أن المتطوعين الذين يجدون أنفسهم وقد احتوتهم شبكة من العلاقات كتلك التى شرحناها آنفاً ، يستمرون فى النمو كأشخاص : تتسع آفاقهم ، ويتصلون بعناصر جديدة من عناصر مجتمعهم وعالمهم ، وتتكشف عنهم مواهبهم الدفينة ، ويحسون أهميتهم بما يؤدونه من عمل نافع تتضاعف فيه كفايتهم يوماً بعد يوم ، ويكتشفون فى أنفسهم مورداً جديداً من موارد قوتهم واتزانهم بإدراكهم أن كل لحظة تمر عليهم تثبت من احترامهم ومحبتهم غيرهم من الناس . ومثل هؤلاء المتطوعين مصدر يمن وخير على الحياة البيئية المحلية . فهم المواطنون الذين يلجأ إليهم حين تظهر أزمات جديدة ، وهم أساس الإخاء فى الحياة الديمقراطية .

كيف يمكن الإبقاء على « الأسرة » سليمة قوية :

مما قاله بردجمان ، أحد العلماء الأمريكيين فى كتابه « الفرد النابه والمجتمع » — P. W. Bridgman in: The Intelligent Individual And Society — « يبدو أن الأمور التى تقلقنى أكثر من غيرها هى ما تضمنت علاقاتى بغيرى من الناس » . ونحن نؤمن بأن العلاقات الوظيفية للمتطوعين الذين يقومون بأعمال نافعة ، ويعملون تحت إشراف وتوجيه حكيم ، هى التى تهيئ أحسن الفرص لاكتساب المهارة فى تكوين علاقات إنسانية طيبة . وقد لاحظنا أنه حين تصان هذه العلاقات فى مستوى رفيع ، تتوافر شروط معينة نذكر هنا بعضها :

تسود العلاقات الطيبة بين المتطوعين والهيئات الاجتماعية حين :

... يشجع المتطوعون ما يلاقونه من دلائل الإقبال والتقدير .

... يشارك المتطوعون الموظفين المحترمين فى حماستهم الصادقة لأغراض الهيئة.

... يؤدى طابع العمل إلى خلق طابع للصداقة .

... يدرك المتطوعون كيف يحسنون استغلال معرفة المحترفين ومواردهم .

... يشجع المحترفون المتطوعين لإبداء ما يعن لهم من اقتراحات لتحسين

عمل الهيئة ، على أن تختبر فعلا أمثال هذه الاقتراحات .

... يشترك المتطوعون والمحترفون معاً فى مناقشة ما يستجد على سياسة الهيئة من تغيرات .

... تسند الأعمال للمتطوعين فى جو تسوده الصراحة والبشاشة .

... يدرك المتطوعون العلاقات التى تسود القائمين بالعمل فى الهيئة .

... تعد الأخطاء والزلات فرصاً للنمو والفهم المتبادلين .

... يعلم المتطوعون بأن الترقيات تمنح فور استحقاقها .

... يصل المحترفون إلى إدراك أن دور المتطوع واحد من العناصر التى تتكوّن منها الحياة الديمقراطية .

... يتجه الإيمان الذى ينبثق من العلم (المحترفون) والايمان الذى يلازم الديمقراطية (المتطوعون) نحو هدف واحد مشترك .

فإن توافرت هذه الشروط بتميت « الأسرة » سليمة قوية .

تجنيد متطوعى البرنامج(3) :

إذا تطلب الأمر زيادة عدد المتطوعين فلا بد من العمل على اجتذاب أناس جدد وترغيبهم فى التطوع . والهيئات الاجتماعية يقتضيها واجبها خدمة أكبر عدد ممكن من الناس بإفساح مجال العمل أمام المتطوعين ليتمكنوا من تقديم خدماتهم لغيرهم . . .

وهناك سبع مراحل — على الأقل — يمر عليها تجنيد المتطوعين حتى يستقروا فى مراكزهم سواء أكان البرنامج ممتداً إلى المدينة كلها ، أم وقفاً على دائرة الهيئة ذاتها . وهذه نوجزها فيما يلى :

١ — تنظيم وإدارة برنامج للتجنيد يستمر على مدار العام ، وهذا يستلزم اختيار فترات دورية للدعاية المنظمة ، وتحديد مواعيد خاصة يسجل فيها المتطوعون الجدد أسماءهم . وينبغى أن يرسم برنامج الدعاية والتفسير بحيث يجتذب

المتطوعين الذين يمثلون مختلف الطوائف والطبقات .

٢ – وضع خطط معينة للتجنيد وتنفيذها ، بما فى ذلك الاتصالات الشخصية ، ووسائل الاتصال العامة كالصحافة والإذاعة ، واللوحات التى تعرض بالمدارس والأماكن العامة ، وعرض المعروضات التى تبين عمل الهيئة أو الهيئات ووضعها فى أماكن استراتيجية ، وإعداد المطبوعات التى تمكن من يتكلمون أمام مختلف الجماعات فى المجتمع من التحدث عن الفرص المهيأة للخدمة التطوعية فى هيئات الترويح والتعليم التلقائى ومؤسساته . . .

٣ – الحصول على وصف للأعمال المعينة التى تتطلب متطوعين وذلك من جميع وحدات العمل فى الهيئة « أو المدينة » . ويجب أن يشمل الوصف على :

(ا) تحديد للمسئوليات التى سيضطلع بها المتطوع .

(ب) المؤهلات الشخصية والفنية التى تتطلبها الوظيفة المعينة .

(ح) الساعات الأسبوعية اللازمة لإنجاز المسئوليات .

(د) التدريب الذى يسبق البدء فى العمل .

(هـ) تواريخ ومواعيد برنامج التدريب التالى لهذه الوظيفة .

(و) نوع الإشراف الذى تتولاه الهيئة .

(ز) اسم من سيتولى الإشراف على المتطوع فى هذه الوظيفة .

٤ – تصنيف الوظائف التى تحتاج إلى متطوعين على أساس ما سلف ذكره من بيانات .

٥ – الدعاية الواسعة لهذه التصنيفات .

٦ – اقتراح المتطوعين المناسبين لوحدات العمل أو الهيئات على أساس ميولهم وخبراتهم وصلاحيتهم لتحمل المسئوليات المعينة . وينبغى أن يتولى مدير الوحدة ، التى قبل المتطوع العمل بها ، مسئولية تكليفه بالعمل المعين .

٧ – الحصول من المشرف ، على تقويم دورى عن عمل المتطوع الذى يشرف هو عليه ، كذلك الحصول على تقرير من المتطوع نفسه يشرح فيه ما أفاده من خبرته .

تدريب المتطوعين للخدمة الترويحية (4)

. . . ليس فى استخدام المتطوعين لتأييد الخدمات الترويحية وتوسيع نطاقها من جديد ، غير أن الفشل فى إثارة اهتمامهم ، وعزوفهم عن تحمل المسئولية ، وقصور تدريبهم ، ونقص خبرتهم من الأمور التى جعلت الكثير من الهيئات وإدارات الترويح بطيئة فى تقبلهم باعتبارهم مورداً للقيادة له أهميته وفائدته . . . .

إننا نعلم أن المتطوعين يستمرون طويلا فى العمل الذى تطوعوا لأدائه ، ويبذلون فيه غاية جهدهم إن هم أحسوا بأنهم مطلوبون ، وأنه قد نيط بهم عمل يدخل على نفوسهم السرور ، ودربوا تدريباً يضاعف من ثقتهم بقدراتهم .

ولقد أصبح لخدمات المتطوعين اليوم ، أهمية بالغة نظراً إلى الحاجة المتزايدة لملء وقت فراغ الناس بالنافع من أوجه النشاط . . . وأدركت المجتمعات أهمية تدعيم برنامجها الترويحى فضمنته أنواعاً من النشاط كالمعسكرات اليومية ، ودراسة الطبيعة ، وأعمال الحدائق ، والصيد ، والساحات الشعبية ، والبرامج الخاصة بالمراهقين والمعوقين وذوى العاهات والعجائز . فإذا أضفنا إلى ذلك كله حاجات الناس إلى فرص يزاولون فيها نشاطهم فى التمثيل والموسيقى والألعاب الرياضية والفنون والحرف ، وفى أعمال الأندية ، والقصص ، ورياضة الماء ، والمجتمعات أدركنا استحالة تمويلها ما لم نعتمد على خدمات المتطوعين . أما أحواض السباحة والساحات الرياضية والملاعب والمنشآت الرياضية وساحات الترويح الشعبية فإننا لا نستطيع الانتفاع بها إلا إذا زودت بما تحتاج إليه من قادة أكفاء . وإذا نحن شئنا التوسع فى هذه البرامج والإكثار منها لتناسب كل سن ، فإننا لا شك محتاجون إلى عدد كبير من أمثال هؤلاء القادة من المتطوعين .

وهذه ظروف تدعو أولئك الرجال والنساء الذين يحسون من أنفسهم رغبة فى خدمة مجتمعاتهم إلى العمل والتدريب الذى يؤهلهم كمتطوعين لتقديم خدمات

ترويحية لها قيمتها ، كما أنها تدعو المؤسسات الحكومية والترويحية والهيئات الاجتماعية الأهلية والمدارس وغيرها من الجماعات التى يعنيها الأمر إلى رفع مستوى البرامج الترويحية .

وما أكثر القادة حولنا ، إذا نحن بحثنا عنهم ، وأمددناهم بالتدريب الصحيح .

ولما كانت حاجات البيئات المختلفة ، وظروفها ومشكلاتها جد متباينة ، فإنه من المتعذر وضع برنامج معين عام لتجنيد المتطوعين وتدريبهم والانتفاع بهم فى ميدان الترويح . لذلك كان من واجب كافة الهيئات المحلية التى تهتم بالجانب الترويحى أن تشترك معاً فى مواجهة الموقف ، وأن تتعاون معاً على وضع خطة للعمل .

وفى كثير من المدن (الأمريكية) تتولى هيئة اجتماعية قائمة ، كالإدارة البلدية للترويح أو المجلس الاستشارى للمنظمات الاجتماعية تنظيم جهود المتطوعين فى ميدان الترويح . وقد يستوجب الأمر توسيع دائرة هذه الهيئة ليكون للهيئات المحلية التى يعنيها أمر برامج الترويح نصيب فى الخدمة التطوعية .

ومن أهم وظائف مثل هذه الهيئة : توضيح الحاجة إلى استخدام المتطوعين فى ميدان الترويح ، وتحديد الإمكانيات التى يستلزمها برنامجه ، ودراسة الحاجات المحلية لتقرير أنواع الخدمات الأكثر أهمية ، وتجنيد المتطوعين وتسجيلهم (ما لم يقم بهذه العملية مكتب مركزى) ، وإنشاء معهد للتدريب ، ووضع الخطط للانتفاع بجهود القادة المتطوعين والإشراف عليهم .

وقبل أن تقرر خطط التدريب بصفة نهائية ينبغى تحديد أنواع الخدمات ، التى تحتاجها البيئة أكثر من غيرها والتى تتطلب قادة مدربين ، وهذا يستلزم بحث الحاجات بحثاً دقيقاً بمعرفة لجنة من ممثلى مختلف الهيئات التى تعنى بمشكلة وقت الفراغ . وقد يستقر الرأى — على سبيل المثال — على أن حاجة البيئة المعينة تتطلب تدريب :

– مدرسين : ليتولوا تنفيذ برنامج للنشاط فى المركز الاجتماعى المدرسى وقت الظهيرة ، أو إبان العطلة الصيفية ، أو عقب ساعات الدروس اليومية .

– قادة : ليتولوا قيادة النشاط فى الهيئات الترويحية كجمعيات الكشافة ، وجمعيات الشبان ، والمحلات وإدارات الترويح الحكومية .

– شبان ورجال : ليساعدوا بنشاطهم فى الملاعب الصيفية . . .

والعادة أن تشكل لجنة تتولى أمور التدريب ، والخطوات التمهيدية لتنظيمه ، وتكون مسئولة عن تنفيذ برنامجه ، على أن تضم إلى عضويتها ممثلين للجماعات الكبرى التى يعنيها إيجاد حل للمشكلة المعينة ، والأخرى التى يحتمل اشتراك أعضائها فى برنامج التدريب . . .

ولما كان من الضرورى تدريب المتطوعين واستخدامهم وقت فراغهم فلا بد وأن يتم تدريبهم فى الساعات التى تسمح لغالبيتهم بالانتظام فيه ، ومعنى هذا أن تنظم دروس التدريب ، عادة ، فى المساء ، وإن كان هذا لا يمنع من تنظيم دروس للأمهات خلال ساعات النهار . والعادة أن تكون مدة الدرس ساعتين إلى ثلاث ، على ألا تزيد على ذلك ، والمتبع فى الأغلب أن تكون لمدة ساعتين . أما إذا كان المنتظمون فى برنامج التدريب يأتون من أمكنة بعيدة فمن الأفضل أن تطول مدة الدرس وتقلل أيامه . . .

أما عدد الدروس المطلوبة فيختلف بحسب موضوعات البرنامج ، والمؤهلات والخبرات التى يتمتع بها المتطوعون المنتظمون فى هذه الدروس ، والعادة أن يتراوح عدد الدروس بين خمسة وعشرة ، وقد تكون خمسة أو ستة فيها الكفاية لبرنامج مبدئى يخصص لتزويد القادة بمبادىء أساسية معينة ، وفكرة عامة عن الفرص التى تتيحها مختلف أنواع الخدمات . أما إذا كان القصد من البرنامج ، إلى جانب ما ذكر ، التدريب على المهارات التى يتطلبها الترويح فإن الأمر يتطلب عادة زيادة عدد الدروس إلى عشرة .

وهناك مسألة أخرى ينبغى الاتفاق عليها ، وهى ما إذا كانت الحاجة تدعو

إلى عقد حلقات الدروس مساء كل يوم أو مرتين أو ثلاثة كل أسبوع ولمدة معينة . وحيث إن الناس قلما يستطيعون الانتظام فى مثل هذه الحلقات فقد جرت العادة على تنظيمها مرة واحدة كل أسبوع ، أما إذا كانت الحاجة تدعو إلى الإنتهاء من برنامج التدريب فى وقت مبكر فمن الممكن أن تعقد الحلقات مرتين كل أسبوع .

أما عن مقر معهد التدريب فينبغى أن تتوافر فيه التسهيلات الضرورية لتحقيق برنامجه ، وأن يسهل على المنتظمين فيه الوصول إليه ، ومن الممكن الانتفاع بالمنشآت التعليمية والترويحية ومقار الهيئات الاجتماعية الأهلية ومبانى معاهد التعليم العالى...

ولأن معظم برامج التدريب تتضمن المحاضرات ، والتطبيق عليها ، والمشاركة العملية فى النشاط فمن الضروى أن يكون المبنى مزوداً بقاعة للمحاضرات أو صالة للاجتماعات وحجرة أو اثنتين تناسب أنواع النشاط المطلوبة . أما برنامج الحرف فيتطلب عادة موائد ومقاعد ، وحوض ومياه جارية ، وخزانة ، كما يتطلب برنامج إخراج التمثيليات مسرحاً مناسباً ، وحجرة للملابس ، وإضاءة ، وغيرها من اللوازم المهمات .

أما عن الذين سيوكل إليهم أمر التدريس بالمعهد ، فمن المفضل ، بادىء الأمر ، تعيين مدير منسق للمعهد يتولى الإشراف على برنامجه كله ، لضمان وحدته واستمراره ، لتحقيق التكامل بين عمل مختلف المحاضرين والمدربين . وينبغى على المدير أن يبدأ بمناقشة الخطة العامة للبرنامج وأغراضها والموضوعات التى تتناولها مع كل عضو فى هيئة التدريس .

وطبيعى أن الموضوعات الخاصة التى يتضمنها البرنامج تحدد نوع المدرسين المطلوبين ، فالمديرون والمدرسون هم الذين يكلفون عادة بالدروس الإعدادية وحلقات البحث والمحاضرات ، أما الموضوعات التى تحتاج إلى مهارة عملية فتوكل إلى مختصين كل فيما تخصص فيه . وفى كل مجتمع يوجد القادة المحليون كالمختصين فى أعمال المكتبات ورجال الدين ومعلمى الموسيقى وأصحاب الحرف والرياضيين

وأصحاب الهوايات ، وهؤلاء يمكن الاعتماد على مساعدتهم فى أعمال التدريب .

وينبغى أن يكلف المدرسون تقديم إطار بالموضوعات التى سيتناولونها والطرق التى سيتبعونها فى تدريسهم .

« ويقول ماكملان[1] فى التدريب الإعدادى الذى تقدمه هيئة ما لمتطوعيها إن الاطار التالى يعد نموذجاً للحد الأدنى لمحتوياته :

١ — أنواع المشكلات الاجتماعية التى تتولاها الهيئة .

٢ — برنامجها .

٣ — الروتين الإدارى الواجب اتباعه .

٤ — علاقة المتطوع بالمشرف الفنى على العمل .

٥ — علاقة المتطوع بعملاء الهيئة .

٦ — الوظائف الخاصة التى سيعهد بها إلى المتطوعين .

ويقول إنه عند الاشارة إلى المشكلات التى تتولاها الهيئة يحسن فى كثير من الأحوال أن يوضح للمتطوعين نوع الخدمات التى قصرت عنها إمكانياتها ، لأن فى هذا ما يهيئ الفرصة لتعريفهم بالخدمات المتوافرة لدى الهيئات الأخرى ، وإيقافهم على بعض الحاجات التى لم تستكمل الهيئة بعد ما توفيها به .

أما عمن يسمح لهم بالانتظام فى مثل هذا البرنامج فينبغى أن يباح لكل راغب فيه ، لأن الحاجات متعددة متنوعة . ومع كل فمن الممكن قبول من يوافقون على حضور الدروس بانتظام ، ويعدون بالاشتراك بجهودهم فى بعض الخدمات التطوعية . وكقاعدة ، يقصر القبول فى حلقات الدروس المعدة للكبار على من جاوزوا الثامنة عشرة .

ومن المفضل أن يطلب من الراغبين فى الالتحاق تسجيل طلباتهم لدى لجنة التدريب لأن مثل هذا التسجيل الذى يسبق الدروس يساعد اللجنة على تقدير عددهم ، ويحول دون تكدسهم عند افتتاح الدراسة .

---

(1) McMillen W. "Community Organization for Social Welfare" p. 196

وقد يستلزم الأمر ، فى بعض الأحيان ، تحديد العدد المطلوب ونوعه . فإن كانت المهمة المعينة تتطلب تنظيما للجماعات أو إعداداً للقادة فيجب أن يقصر الالتحاق على من تتوافر فيهم المؤهلات الشخصية والخبرات العامة الضرورية ، وفى هذه الحالة يحسن تكليفهم ملء استمارة خاصة يبينون فيها تدريبهم وخبراتهم وغيرها من المؤهلات . ومن المفضل تشكيل لجنة خاصة لبحث هذه البيانات .

والعادة ألا يكلف المتطوعون دفع رسوم دراسية ، هذا إلى أن فرض رسوم ضئيلة لا يشجع الناس على الالتحاق إلا إذا توافر فيهم الميل الصحيح إلى هذه الدراسة . ومن جهة أخرى ينبغى التساهل مع الراغبين فى الخدمة العاجزين عن الدفع . ويمكن الانتفاع بحصيلة الرسوم فى طبع المذكرات أو شراء المؤلفات وتوزيعها على الطلاب .

ثم إنه لا بد من نشر فكرة التطوع بين الناس وإيقافهم على الغرض من تدريبهم ، فإن تجنيد الصالحين له ، الراغبين فيه ، يتطلب من لجنة التدريب تحليلا دقيقاً للطرق التى تيسر الاتصال بهم . وقد يستدعى الأمر أن تقوم كل هيئة متعاونة ، من جانبها ، بالنشر عن البرنامج عن طريق مطبوعاتها أو أعضائها . أما إذا كان المرغوب فيه توسيع دائرة المشاركة لتشمل المجتمع كله ، فعندئذ ينبغى استخدام وسائل النشر الأكثر ذيوعاً كالصحافة والإذاعة .

وإذا اشترط فيمن يتقدمون للالتحاق توافر مؤهلات خاصة كتدريب سابق أو خبرة سابقة ، أو أن يحددوا نوع العمل الذى يرغبون التطوع فيه ، فهذه وغيرها أمور يجب أن ينص عليها فى المطبوعات نصًّا صريحاً واضحاً .

وإليك بعض المبادئ لتنظيم برنامج التدريب :

١ — ينبغى أن يخصص أقل وقت ممكن للمحاضرات النظامية .

٢ — ينبغى أن يفهم المدرسون أن وظيفتهم الرئيسية تدريب القادة إذ أن الغرض من البرنامج تدريب الأفراد ليكونوا قادة للجماعات وليس تعليمهم مهارات

فى نشاط بعينه بقصد إدخال المتعة عل أنفسهم .

٣ – يجب أن تتاح لطلاب الفصل كل فرصة يكتسبون منها خبرة فى القيادة العملية .

٤ – يجب أن يكون التوكيد على الطرق لا على مادة الدرس ، وذلك بأن ينظم الاطلاع بحيث يمكن الطلاب من الإلمام بالموضوع قبل أن يعرض عليهم فى حجرة الدرس . فى برنامج محدود كهذا لا ينبغى صرف الوقت فى عرض تفصيلى لقواعد اللعب ، ووصف دقائقه فهذه يمكن استيعابها من المطبوعات التى سبق إعدادها لهم .

٥ – يجب أن تكون الأوضاع فى حجرة الدرس مشابهة إلى حد كبير الأوضاع التى سيعمل فيها المتطوعون ، فليس فى الصالة الكبيرة للعب ولا فى القاعة الفسيحة للمحاضرات المجال المناسب لتدريب قادة يعدون لتولى الإشراف على ألعاب فى حجرة مكتظة . ولذا ينبغى أن يدرب هؤلاء على ممارستها فى أماكن محدودة الاتساع إبان فترة التدريب ، فقد ثبت أن الكثير ممن سبق تدريبهم على الترويح الاجتماعى فى قاعات فسيحة فشلوا فى مجابهة موقف يضطرهم إلى إدارة نشاط تقوم به جماعة كبيرة على مساحة ضيقة .

الصفات الواجب توافرها فيمن يختارون كمتطوعين لقيادة الجماعات (5) :

هناك أربع مجموعات من العوامل تتحكم فى مدى انتفاع الأفراد من البرنامج التربوى للهيئة :

١ – العوامل المتوارثة فى الفرد ذاته .

٢ – العوامل القائمة فى بيئته وتؤثر فيه .

٣ – البرنامج الذى يشترك فيه بما فى ذلك الجماعة التى ينضم إليها ، وأوجه النشاط ، ووضع الهيئة .

٤ — مهارة الإخصائى الاجتماعى (رائد الجماعة) أو من يمكن أن نطلق عليه تجاوزاً (قائد الجماعة).

ومن بين العاملين الأخيرين اللذين قد يعتبران فى دائرة اختصاص الهيئة، يعد عامل الإخصائى أهمها وأدقها . فالإخصائى هو الذى ييسر تفاعل الفرد فى جماعته ، ويحمل إليه من موارد الهيئة والمجتمع ما يعزز به خبرته ويمكنه من الحصول على أكمل نمو مستطاع . . .

فالقيادة ينبغى أن ننظر إليها على أنها وظيفة تحددها علاقات ثلاث أساسها ثلاثة عوامل متلازمة لا غنى عنها : (١) الإخصائى الاجتماعى و (٢) الجماعة و (٣) الوضع الاجتماعى للجماعة أى الهيئة والمجتمع . . .

وعند قيام الهيئة بوضع دستور تحدد به مستويات القيادة ، وصفاتها ، ومؤهلاتها ينبغى أن تحدد الجهات التى تتطلب قادة ، بما فى ذلك الجماعات والأندية والفصول والجماعات ذوات الميول الخاصة والفرق . ثم عليها أن تعين المستويات والصفات العامة الواجب توافرها فى جميع القادة ، وأن تشير إلى الصفات الخاصة التى نرجوها فى القادة المناسبين لمختلف أنواع الجماعات . . . وإنه لمما يدعو إلى الأسف افتقارنا إلى نتائج أبحاث يعول عليها. تحدد لنا الصفات الواجب توافرها فى القادة المتطوعين الناجحين فى ميدان خدمة الجماعة والترويح ، فما بين أيدينا منها إلا النادر القليل . . .

ومن هذه ما قامت به الجمعية الأميريكية للمشتغلين بخدمة الجماعة وانتهت منه إلى نتائج تتحكم فى تحديد هذه الصفات نذكرها فيما يلى :

١ — نضوج انفعالى وعقلى وزمنى .

٢ — بصيرة اجتماعية وميل اجتماعى .

٣ — رغبة فى العمل تستهدف غاية .

٤ — قدرة على الإبقاء على صلات تعاونية ديمقراطية (قدرة على التوجيه دون الحاجة إلى فرض سيادة أو سيطرة) .

٥ — احترام أساسى للغير ، واهتمام بهم .

٦ — شعور بالمسئولية ، واستعداد للمعاونة ، وقدرة على التصرف .

٧ — معرفة بموارد المجتمع الرئيسية .

٨ — ميل أساسى إلى ما قد يتضمنه برنامج الجماعة ، ومهارة فيه .

٩ — مهارة فنية .

١٠ — أساس عقلى .

١١ — استعداد لبذل ما يطلب منه من وقت .

شرط تكامل الشخصية فيمن يتطوعون للقيادة :

. . . مهما تكن حسن نية (القائد المتطوع) أو شدة تحمسه ، فقد يعرقل نمو الطفل الانفصالى أو العقلى بل قد يفسد نموه كلية ، وما ذلك إلا لقصور فى شخصيته واضطراب فى ذاته . وهناك من الناس من يتسابقون إلى قبول قيادة جماعات الأطفال والشباب ليرضوا — ودون قصد منهم فى معظم الحالات — حاجاتهم الإنفعالية التى لم تكن قد أرضيت بعد ، وما هم فى الحقيقة إلا كالطفيليات يريدون إشباع جوعهم الانفعالى على حساب حياة أولئك الأطفال ، فالافتقار إلى الحب ، والعجز عن إرضاء النزعة إلى السيطرة ، والفشل فى إدراك النجاح كثيراً ما تجد التعويض عنها فى علاقة القائد بأعضاء الجماعة ، وهذا ما أثار الاهتمام بنضج القادة الانفعالى ، هذا النضج الذى حملت مظاهره المتطرفة بعض الناس إلى التشكك فى كافة من تتوسم فيهم القيادة ، كما لو كانت الرغبة فى القيادة أو الميل لها دليلا مبدئياً على عدم النضج الانفعالى .

ومن السمات التى يسهل اكتشافها بين قادة الشباب وتدل على عدم نضجهم الانفعالى : التجهم ، الزهو والانتشاء بإعجاب الطفل أو المراهق ، المغالاة فى النقد ، استخدام وسائل الضبط الاستبدادية ، فرض الذات ، الغلو فى الشفقة الذاتية ، التماس الأعذار للغير والبحث عن منفذ لتبرئتهم ، التعلق الانفعالى

بالصبية أو الشباب ، تقديم الميول والرغبات الشخصية على ميول أولئك الأطفال ورغباتهم .

ومما قالته جريس لوكس اليوت (Grace Loucks Elliot) فى أهمية النضج وفى صفاته التى ينبغى توافرها فى قادة الشباب لأبلغ بيان وأقواه ، وإليك بعض النقط التى تستلفت النظر فى مقالها وتفسر بجلاء معنى نضج الشخصية :

« ينبغى أن تكون للقائد حياته الخاصة غير تلك التى تخص الجماعة التى ينتمى إليها . . . فأنت إن دعيت إلى عمل فلن تجد فيه إلا القليل من المتعة التى تحسها فى عمل تتخيره لنفسك . . . والنضج الانفعالى هو القدرة على تغذية حياتك وإنعاشها لا أن تجعلها تتحلل فى حياة الغير . . . ولكى تحيا حياتك الخاصة ينبغى أن تكون قد وفرت لنفسك حرية الرأى والعقيدة والانفعال . . . فميول القائد لا ينبغى أن تلزم بها الجماعة ، وإنما يمكن استغلالها كمحك يستحث به الجماعة لتكون واعية بما قد يكون كامناً فيها من ميول ، أو كوسيلة لتنشيط ما يتصل بهذه الميول من ميول أخرى . . . والأهم من ذلك كله ما يجب أن يتخيره القائد من أهداف ومستويات وآراء ، اختبرها قبل أن تصطبغ بها حياته . كما ينبغى أن يكون قادراً على الاستمساك بها ، وأن يعمل بوحيها فى اتجاهها ، وفى الوقت نفسه يترك لأعضاء جماعته فرصة العمل بما يرون — والقائد لا يكون ناضجاً إلا إذا كان قد خبر الحيـــاة وتعلم منها كيف يفرق بين ظاهر أى مشكلة وسببها ، وكان من الشجاعة بحيث يأبى التلطيف من حدة حالة تحتاج إلى إصلاح جوهرى . . .

والقائد الناضج فى جماعة متعاونة متفاعلة ناهضة يجب أن يكون قد تخطى طابعه الصبيانى أو طابعه الفردى بمدى بعيد ، وأن يكون قد أدرك استحالة إنفراده بأداء كافة الأعمال الممتازة التى تتطلب أداء . . . وهذا يعنى إدراكه ما يعنيه الحاضر وأن يعيش فيه ، دون أن يحاول تغيير الناس أو العالم بين

يوم وليلة »[1] .

الصفات المميزة لقادة الجماعات أو الفرق ذوات الميول الخاصة :

كثيراً ما يحار المشرفون أمام مشكلة التفرقة بين صفات قادة الجماعات أو معلمى الفرق ذوات الميول الخاصة كالنشاط الرياضى وا تمثيل والحرف وما إليها ، وصفات قادة الجماعات ذوات البرنامج المتنوع . . . ويبدو أن هناك دليلا واضحاً يبرر الموقف ، وهو أن الصفات العامة لقادة مختلف أنواع الجماعات أكثر تعدداً وأكثر أهمية من الصفات المميزة التى تتناسب والجماعة المعينة ، وأن الإجراءات السليمة التى تتخذ لتحديد صفات قادة أو معلمى الجماعات والفرق والفصول ذوات الميول الخاصة ، إنما تضيف إلى الصفات الأساسية العامة فى كافة القادة صفات أخرى ومؤهلات تتفق وطبيعة الجماعة التى يتولى القائد مسئوليتها . . . ومما لا شك فيه أن كثيراً من الهيئات تسعى أولا للحصول على إنسان ماهر فى نشاط الجماعة متوقعة منه أن يستكمل فيما بعد ما ينقصه من بصيرة وإدراك ، وهذا ما لا يتحقق فى الأغلب الأعم . . .

إن الأسباب التى تعزز الرأى القائل بضرورة توافر صفات خاصة فيمن يتطوعون لقيادة جماعات النشاط التى أسلفنا ذكرها ، أسباب تقوم على أسس نظرية لا يمكن انكارها . . . ، وكلها تدور حول مبدأ متفق عليه ، هو أن أهم غايات الهيئات تقوم على الاهتمام بنمو الشخصية والنهوض بالنواحى الخلقية ، والاجتماعية ، وأن ضروب النشاط التى يشغل بها المتشاركون هى ، ومن وجهة نظر الهيئة ، وسائل لبلوغ هذه الغايات . هذا إلى أن غاية فرد معين ينبغى أن تنبت من حاجاته لا من النشاط الذى قد يشترك فيه . وأن حاجات فرد معين ، إذا هى فهمت على حقيقتها ، هى أبداً واحدة ، بصرف النظر عما إذا كان هذا

---

(1) "The Importance of Maturity and Social Philosophy for Group Leaders", Proceedings of National Conferençe of Social Work, 1937, Pp. 266 ff.

الفرد ميالا إلى الألعاب الرياضية أو السباحة أو الرقص أو التمثيل أو الحوار أو غيرها من ضروب النشاط . وليس هذا دليلا على أن القائد المسئول عن تعليم الألعاب الرياضية أو الرقص أو التمثيل لا ينبغى أن يكون معلماً ماهراً ، وإنما هو دليل على أنه إذا لم تكن مهارته هذه مضافة إلى الصفات الأساسية التى أشرنا إليها قبلا فإن مهارته مهما سمت سوف يتضاءل أثرها إن لم ينعدم . بل إن الأدهى من ذلك أنه إذا افتقر إلى البصيرة ، وعجز عن إدراك نمو الشخصية وفهم الطرق الجماعية ، فسوف لا يكون من ورائه إلا إضعاف الشخصية والإضرار بها .

العمر الزمنى للقائد المتطوع :

استناداً إلى أرجحية الأدلة التى تنادى بمبدأ استكمال النضج الزمنى فيمن يختارون للقيادة وشدة التمسك بهذا المبدأ ، نستطيع أن نتكهن ، بأن ما جرت عليه بعض الهيئات من استخدام كبار الصبية والفتيات كقادة للجماعات سوف ينتهى إلى الزوال السريع . ومما يؤسف له أن استخدامهم لا يكتفى به فحسب ، وإنما يجد أيضاً من يحبذه من بعض المناصرين المتحمسين . . .

ولقد نادت جماعة من الاخصائيين الاجتماعيين الفنيين بالمبدأ التالى كبديل عن الحد الأدنى للعمر الذى يشترط أن يكون قائد الجماعة قد بلغه ، وهو أن القائد ينبغى أن يزيد عمره خمس سنين عن متوسط عمر أعضاء الجماعة على الأقل وأن يكون قد استكمل أو أوشك على أن يستكمل مرحلة التعليم النظامى التى تلى مستوى تعليم الجماعة . وإذا نحن طبقنا هذا المبدأ انتهينا إلى أنه من الممكن لتلميذ فى مدرسة ثانوية بالغ من العمر السابعة عشرة أو الثامنة عشرة ، أن يقود جماعة مكونة من تلاميذ فى سن الثانية عشرة أو الثالثة عشرة يتعلمون فى مدرسة ابتدائية وانتهينا أيضاً إلى أنه فى مقدور صبى فى الخامسة عشرة أن يستوفى شروط الصلاحية لقيادة ناد مكوّن من صبية فى سن العاشرة . ولو أن هذا المبدأ لا يدل تماماً على أن « الضرير يقود ضريراً » ، إلا أنه مبدأ يشك فى صلاحيته كثيراً .

وهناك ثلاثة أسباب تعزز الأخذ بمبدأ استخدام الصبية والفتيات الكبار كقادة للجماعات :

١ — ميزة تقاربهم مع أطفال الجماعة فى السن والتجارب .

٢ — ليس فى العمر الزمنى وحده ما يضمن نضوج الشخصية .

٣ — إمكان الحصول عليهم بعد الظهر حين يلتقى هؤلاء الصغار فى جماعاتهم .

وإذا نحن التزمنا الحيدة والإنصاف فى تقديرنا هذه الأسباب وجب علينا أن نزن بإمعان الإجابات على الأسئلة الآتية :

١ — هل ترجح الميزة التى يفترضها السبب الأول ، بأى درجة من درجات الأرجحية ، المساوئ التى تنجم عن الأخذ به ؟

٢ — ما دام صحيحاً أن الإنسان قد يبلغ سن الرشد دون أن يستوفى النضج الانفعالى ، فهل من الممكن لصبى أن يستوفى النضج الاجتماعى للكبار قبل أن يبلغ سن الرشد ؟

٣ — إذا كان السبب الثالث هو أهم الأسباب جميعاً فهل ينبغى التسليم به وإعلانه صراحة ، وبذلك نقلل إلى أقصى حد ممكن من الأخطار التى تنجم عن تبرير خبرة تقوم على ضرورات اقتضتها الظروف العملية ؟

الأخصائى الاجتماعى والمتطوع

من الموضوعات التى طال فيها الجدل واحتدم ، موضوع إمكان استمرار هيئات خدمة الجماعة والترويح فى اعتمادها الرئيسى على المتطوع لقيادة البرنامج ، أم أنها ستحتاج إلى أشخاص مدربين محترفين تستخدمهم كقادة للجماعات التى لبرامجها صفة الاستمرار... إن بعض مقتضيات العمل فى الهيئات والمجتمع تتجه نحو التوسع فى استخدام الموظفين المدربين المحترفين فى حين أن بعض العوامل تتجه اتجاهاً متعارضاً ، أما أيها سيكون له الغلبة فأمر لا يمكن التكهن به بعد .

واستخدام الإخصائيين الاجتماعيين كقادة للجماعات يستند إلى عوامل عدة منها : —

١ — أهمية وظائف خدمة الجماعة والترويح للجميع .

٢ — تعدد ما يشترط فى قادة الجماعات وقادة البرامج من توافر البصيرة والمعرفة والفن ، إذا نحن شئنا تحقيق أهداف خدمة الجماعة والترويح ، وليس هناك ما يضمن وجود عدد كاف من القادة المتطوعين تتوافر فيهم الصفات التى لا غنى عنها ، أو يؤكد استمرارهم طويلا فى عملهم فنضمن بذلك تنمية البصيرة والمهارة المطلوبين بطرق الإشراف والتوجيه .

٣ — لو تحمل المتطوعون غير المدربين مسئولية قيادة البرنامج كله أو بعضه فهل من الميسور لخدمة الجماعة والترويح أن تكون لها مكانتهما بين المهن المختلفة (والاحتفاظ بهذه المكانة) ، وخاصة تلك المهن التى تتصل بهما اتصالا وثيقاً كالتعليم والخدمة الاجتماعية حيث يسلم بمبدإ استخدام الفنيين المدربين .

٤ — الخوف من عدم اطمئنان المشتركين فى الجماعات وفى نشاط هيئات خدمة الجماعة والترويح إلى عمل القائد المتطوع أو الارتياح له إن آجلا أو عاجلا بعد أن ألفوا ما عليه معلم المدرسة من استعداد رفيع ، واعتادوا هذه الخدمات الممتازة التى يقدمها الترويح التجارى . . . .

ونستطيع تلخيص هذه المجادلات بهذا السؤال الخطير ، وهو ما إذا كان من المتوقع أن تتمكن الهيئات من الحصول على مشتغلين بخدمة الجماعة على أساس تطوعى (١) ممن يتمتعون بالصفات الجوهرية التى تساعد على توفير الصحة ، واكتمال الشخصية ، وتحقيق الأهداف الاجتماعية و (٢) ممن يستطيعون أن يبذلوا من وقتهم ما يكفى لإعدادهم قادة ناجحين ، ومشاركتهم فى برنامج التدريب والإشراف الذى تتطلبه قيادة جماعة واحدة و (٣) ممن تمتد مدة خدمتهم إلى الحد الذى يسمح بالتدريب الممتد الذى لا تستغنى عنه القيادة لتستطيع تحمل مسئولية المشروعات والأعمال التربوية الهامة .

وبالمثل يستند الاستمرار فى استخدام القادة المتطوعين على عوامل كثيرة :

أولا — التكلفة المالية الناتجة عن استخدام الإخصائيين الاجتماعيين الفنيين ، والتى ستكون عبئاً تحرمه المبادىء الراهنة التى تقوم عليها الميزانيات .

ثانياً — الفكرة العامة عن القادة المتطوعين ، المتأصلة فى تقاليد بعض الهيئات والتى تعتبرها جزءاً حيوياً من فلسفتها ودليلا على نبوغها وعبقريتها . ويبدو أن هذه الهيئات قد التزمت بما أخذت به نفسها من احتضان فكرة التطوع . وبعض الهيئات تؤكد اشتراك الفنيين مع غير الفنيين فى رسم السياسة العامة وإقرار الخطط عن طريق اللجان ومجالس الإدارة كأساس فى فلسفتها وتكوينها ، ولكنها مقتنعة أيضاً بفكرة استخدام قائد البرنامج المتطوع تحت إشراف فنى .

ومن الاستفتاءات التى تناولت بالبحث هيئات التعليم التلقائى استفتاء أجرى بمدينة شيكاغو ، وكان متضمناً سؤالين عن دور القائد المتطوع . وكان السؤال الأول : إذا سمحت الميزانيات فهل تقتصر هيئتك على استخدام الإخصائيين الاجتماعيين الفنيين كقادة للجماعات؟ وجاءت ردود الذين أجابوا عنه بالنفى الاجماعى ، ولما سئلوا عن السبب الذى يدعو الهيئة إلى استخدام قادة البرنامج المتطوعين مهما كانت الظروف جاءت إجاباتهم مستندة إلى الأسباب الآتية :

١ — إن الهيئة مسئولة عن تنمية القيادة فى المجتمع .

٢ — الخبرة وسيلة لها قيمتها فى :

(ا) تنمية البصيرة الاجتماعية والفهم بين الشباب .

(ب) منح الأعضاء مسئولية إدارة برنامج الهيئة .

(ح) تدعيم مركز الهيئة فى المجتمع .

وفى الإجابات ميل ظاهر إلى استخدام الفنيين والإخصائيين الذين يعملون بعض الوقت كمعلمين للفصول والفرق والجماعات ذوات الميول الخاصة ، واستخدام القادة المتطوعين فى الأندية .

ثالثاً — قلة عدد الإخصائيين الاجتماعيين الفنيين .

ومن اختبارنا لهذه الآراء عن الإخصائى الاجتماعى والمتطوع يمكن أن نستخلص على الأقل نتيجة واحدة لا يمكن تجاهلها أو إنكارها ، وهى أنه إذا كانت سياسة الاعتماد الكبير على القادة المتطوعين لقيادة برامج الجماعات سياسة كتب لها الاستمرار والانتشار فينبغى على الهيئات أن تسعى سعياً جدياً للتغلب على نواحى النقص فى القادة المتطوعين . . . وأن تعنى عناية كافية بوضع مستوى عال للصفات الواجب توافرها فيهم ، واتباع وسائل أكثر إحكاماً بتوفير القادة الذين تنطبق عليهم هذه الصفات ، واستخدام طرائق أكثر فعلا فى حث العاملين منهم على النمو .

«أهم الطرق الفنية التى تستخدم فى اختيار المتطوعين لقيادة الجماعات» (5)

المقابلة الشخصية والملاحظة :

بالرغم من تعدد الطرق الفنية التى تصلح لأن تكون أساساً فى اختيار القادة المتطوعين فانه ينبغى أن يستعان بها مع طريقة المقابلة الشخصية ، ولا يستعاض بالطرق المذكورة دونها . ومع أن المقابلة الشخصية (الاستعراض) طريقة لا غنى عنها ، إلا أنها مع هذا غير منزهة من الخطأ إذا نحن اعتمدنا عليها كأساس فى تقدير صفات القيادة . . .

وإليك وصفاً طريفاً كتبه تراسى ردنج (Tracy Redding) [1] يدلل به على أن المقابلة طريقة لا تخلو من خطأ حتى ولو تولاها إخصائيون محنكون : « أخذ أربعة رجال مختلفين على عاتقهم مسئولية اختيار ثلاثين عاملا من بين أكثر من خمسين من الطامحين فى العمل مع الجماعات ، وتولى كل واحد من هؤلاء الرجال الأربعة استعراضهم جميعاً ، ثم أعد كل منهم كشفاً بترتيبهم حسب أفضليتهم ، وحين قورنت الكشوف الأربعة لوحظ أن واحداً من المتقدمين

(1) Tracy W. Redding, "Methods of Recruiting Leaders", Character, June 1938, P. 22.

جاء الأول فى جميع الكشوف ، وأن واحداً آخر جاء الأخير فيها أيضاً . ثم حدث بعدئذ أن إتسعت دائرة العمل واحتاج الأمر إلى تشغيل الأخيرين فى الكشوف لعدم وجود غيرهم ولضرورة شغل الوظائف الشاغرة ، وفى خلال بضعة أسابيع تبين أن الشخص الذى جاء الأول فى الترتيب ، وهو شاب رشيق الجسم مفتول العضل ، كان فاجراً فاسد الخلق فأقيل من عمله . وفى نهاية العام ، وبعد أن أجريت كافة الاختبارات الممكنة ، قفز الأخيران إلى المقدمة لأن نجاحهما فى عملهما فاق عمل الثلاثين جميعاً . . . »

ونحن إذا سلمنا بأن المقابلة الشخصية (الاستعراض) طريقة لا تخلو من أخطاء فليس معنى هذا وجوب الاستغناء عنها ، وإنما الذى ينبغى هو (١) إدراك ما فيها من قصور فلا نعتمد عليها الاعتماد كله ، (٢) تكميلها بإجراءات تيسر الحصول على معلومات أشمل وأدق ، أو لعل الأحسن جعلها هى مكملة لهذه الإجراءات ، (٣) العمل على جعل المقابلة ذاتها أكثر إحكاماً بما نضفيه عليها من إجراءات دقيقة .

وإليك خطوات أربع قد تكون جزيلة النفع فى جعل المقابلة أكثر إحكاماً :

الخطوة الأولى : التحضير الدقيق للمقابلة ، وهذا يجب أن يشمل الحصول على كافة المعلومات الملائمة عن (القائد) المرجو ، ودراسة هذه المعلومات ، وإعداد كشف بأهم النقط البارزة التى يتحتم استيفاؤها فى المقابلة . وعند إعداد استمارة المقابلة يجب أن نتحقق من مرونتها لتلائم مختلف الأفراد ، ووجود مثل هذه الاستمارة يضاعف من دقة الحكم فى معظم الحالات .

والخطوة الثانية : إعداد سجل مناسب للمقابلة لمراجعته قبل إصدار الحكم النهائى على صفات طالب (القيادة) ، وأن يخصص جزء منه يثبت فيه المختبر تقديره للدرجة التى تستحقها كل صفة من صفات الطالب الخاصة ، ومثل هذا الإجراء يقضى على الأثر الأول الذى يتركه الطالب فيمن يختبره سواء أكان الأثر إيجابياً أم سلبياً ، ويضاعف من دقة تقدير المختبر لصفات هذا الطالب .

والخطوة الثالثة : أن تتم المقابلة بين الطالب ومختبرين اثنين على الأقل (يفضل أن يثبت كل منهم رأيه) ، وأن يكون أعضاء لجنة الإختبار قد أحسن اختيارهم واكتمل تدريبهم . وهؤلاء يتداولون معاً للاتفاق على الرأى أو الحكم على الحالة .

والخطوة الرابعة : أن يخصص للمقابلة ما يكفى من الوقت لإظهار عينة تمثل تمثيلا صحيحاً نواحى السلوك فى القائد المرجو .

التقدير بالمراجع (أو الشهود الذين يحددهم طالب العمل للرجوع إليهم) :

. . . لا ريب أن الحصول على حكم دقيق نزيه يعتد به من مثل هؤلاء المراجع أمر عسير إن لم يكن مستحيلا ، إذ المرجح أن يعمد الطالب إلى اختيار مراجعه من بين أشخاص يعتقد أن تقديرهم له سوف يكون فى جانبه . هذا إلى أن أغلب الناس ، حين يسألهم إنسان رأيهم فيه ، يميلون إلى إبراز خير ما فيه ليعينوه على التوفيق فيما يبغيه . يضاف إلى هذا أن الكثيرين ، ممن يطلب رأيهم فى إنسان ، قلما يجدون فى خبرتهم أو إمكانياتهم ما يساعدهم على تقديم تقرير دقيق شامل بعيد عن التحيز والميل . . .

ولتلافى هذه العيوب . . . يحسن (١) تحرى الدقة فى اختيار المراجع فلا نعتمد على الأسماء التى يقدمها الطالب بل نضمن الحصول على تقدير من أشخاص لا تنتهى معرفتهم عند الطالب فحسب ، بل ويعرفون شيئاً عن الصفات المطلوبة فى (قائد تربوى) ، يستطيعون أيضاً إبداء حكم صحيح . (٢) التفنن فى استخلاص تقدير محكم بأن نلجأ إلى استعمال استمارة نبين فيها بطريقة مبسطة أهم صفات القيادة ، ونتطلب فيها — على سبيل المثال — تقدير الطالب من حيث « الاتزان الانفعالى والنضج » . ومن المرجح حين يستعرضها

إنسان مدرك فطن أن يكون حاسماً فى رأيه لدرجة قد يستبعد فيها هذه الصفة عن الطالب . أو نتطلب فيها الإجابة على سؤال دقيق حاسم كهذا : « هل تحب أن يكون ابنك (أو ابنتك) فى جماعة يقودها هذا الطالب ؟ » فمثل هذا السؤال كفيل بتزويدك بالحكم السديد .

« مراجع الفصل التاسع »

1. Sims, Norma J. "Volunteers in Social Work", Social Work Year Book 1951, American Assoc. for Social Workers, N.Y., 1951, Pp. 537-542 .
2. Board Members' Institute First Workshop, "Hand-book On Volunteers", Federation of Protestant Welfare Agencies Inc., N.Y., 1948-1949 Pp. 1, 5-11
3. Wilson, G., Ryland, G.,"Social Group Work Practice", The Riverside Press, 1949, Pp. 604-606, 601-602.
4. The National Recrestion Association, "Training Volunteers for Recreation Service", N.Y., 1946, Pp. 5-12 .
5. Dimock, Henry S. & Trecker, H.B., "Supervision for Group Work and Recreation", Association Press, N.Y. 1949 Pp. 39 54, 59-62.

— Lindeman Edward C., "A Fantasy, Columbia University Booklet, Jan., 1948, The Whole Booklet.

— McMillen, W., "Community Organization for Social Welfare", The University of Chicago Press, 1947, Pp. 195, 198, 195-196.

— Elliot, Grace Loucks, "The Importance of Maturity and A Social Philosophy for Group Leaders and Supervisors", Proceedings of National Conference of Social Work, 1937, Pp. 266 ff.

— Tracy, W. Redding, "Methods of Recruiting Leaders", Charter, June, 1938, P. 22.

الفصل العاشر

المبادئ والمقاييس التى نحكم بها على صلاحية خدمة الجماعة

- المبادئ الرئيسية فى خدمة الجماعة .
- كيف يتسى لنا دراسة الجماعة .
- بعض المقاييس التى نحكم بها على صلاحية خدمة الجماعة .
- مستويات خدمة الجماعة .

الفصل العاشر

« المبادئ والمقاييس التى نحكم بها على صلاحية خدمة الجماعة »

المبادئ الرئيسية فى خدمة الجماعة (١) :

من واجب الرائد الاجتماعى ألا يقتصر فى عمله على مجرد التزامه مبادئ معينة ، وإنما عليه أن يكون على بينة بالآراء والافتراضات التى قامت عليها هذه المبادئ ، وأن يحس صداها فى نفسه ، وما تعنيه بالنسبة لسلوكه كإخصائى اجتماعى محترف . وفيما يلى بيان يلخص المبادىء الرئيسية فى خدمة الجماعة ، ويبحث فى الافتراضات التى تقوم عليها ، ويشير إلى ما يعنيه تقبلها والعمل بها بالنسبة إلى سلوك الرائد .

١ ـ « مبدأ تكوين الجماعة على أساس مرسوم »

الجماعة هى الوحدة الرئيسية فى خدمة الجماعة ، فعن طريقها يحصل الفرد على ما يحتاجه من خدمات ، ومن ثم يتحتم على الهيئة ورواده الاجتماعيين ، الذين تقع على عاتقهم مسئولية تكوين جماعات أو قبول الهيئة لجماعات قائمة فعلا ، أن يعنوا بالكشف عن العوامل التى تميز الجماعة المعينة ، والتى تجعل منها أداة إيجابية تعمل على نمو الفرد وتحقق له حاجاته الملموسة .

يقوم هذا المبدأ على الحقيقة القائلة بأن الجماعات كالأفراد من حيث اختلاف الواحدة منها عن الأخرى ، ومن حيث تطورها ، ونموها ، وتغيرها المستمر .

وتقوم خدمة الجماعة على حقيقة أساسها أن الجماعات تتأثر إلى حد كبير بسلوك الأفراد المكونين لها ، أما تأثير الجماعة فى الفرد فليس حتما أن يكون تأثيراً اجتماعياً أو إيجابياً ، فقد يكون تأثيرها عكسياً ، ومن ثم يجب أن يتوافر فى الجماعة ، التى تظلها خدمة الجماعة ، عناصر التخطيط والتصميم المقصودين ، وأن يتوافر فيها ما يهدف إلى نمو الأعضاء المكونين لها . ثم أن فى كونها جماعة تحتويها هيئة اجتماعية ولها رائد يرعاها ما يجعلها مختلفة كل الاختلاف عن الجماعات التى لا تنتسب إلى هيئات اجتماعية ، فاتحاد العناصر الثلاثة : الهيئة والجماعة والرائد ، إنما يدل على أنه فى متناول هذه الجماعة قيما إيجابية معينة ، يمكن الوصول إليها ، متى عمل الثلاثة معاً وجهدوا لتحقيقها .

والرائد الاجتماعى الذى يعتنق هذا المبدأ وما فيه من تضمينات ، هو الرائد الذى يدرس الجماعات القائمة ، ويقدم معونته للجماعات الوشيكة التكوين ، دون أن يتطلب منها تماثلا أو ينتظر منها جميعاً مقابلة حاجات متشابهة ، وما عليه إلا أن يبذل من مهارته فى الأمور التى يتعمد المعاونة فيها بغية تكوين الجماعة . أما بالنسبة للجماعات القائمة فعلا فلا تعدو معونته خلق علاقات مرضية بين الجماعة والهيئة وذلك حين يتبين له أن مثل هذه العلاقات سوف يقابلها الطرفان مرحبين ، أما بالنسبة للأفراد المفتقرين إلى الاشتراك فى الحياة الجماعية فمهمته مساعدتهم ليكونوا أعضاء فى وحدات نظامية مناسبة .

٢ – « مبدأ الأهداف المعينة »

فى خدمة الجماعة يتولى الرائد تحديد الأهداف المعينة التى تكفل نمواً للفرد وللجماعة على أساس أن تكون هذه الأهداف مسايرة لرغبات الجماعة ، متفقة مع قدراتها ، متمشية مع وظيفة الهيئة .

باعتناقنا هذا المبدأ نسلم بأن « الفرد » فى « الجماعة » التى تضمها « الهيئة » بما فى ذلك « الرائد » يكونون جميعاً وحدة لا انفصام لها ، فالأفراد يريدون

ويحصلون على مختلف الأشياء من الجماعات ، والهيئات وروادها الاجتماعيون ينبغى أن يدركوا ما يريده الناس من خبراتهم الجماعية ، وأن يعاونوهم على تحقيق ما يريدون ، فالناس على اختلاف مشاربهم وتباين الجماعات التى ينتمون إليها ، يحصلون من خبراتهم على مختلف الأشياء فى مختلف الأوقات . وما يهدفون إلى الحصول عليه ، وما يمكنهم الحصول عليه ، أمران يدخلان فى اختصاص الرائد ، ومن ثم تصبح الأهداف قوة تتحكم فى الحياة الراهنة للجماعة .

والرائد الذى يدرك حاجة الأفراد والجماعات إلى تحقيق أهداف معينة ، هو الرائد الذى يعمل لغاية معينة ، وإلا كان رائداً لا هدف له . وهو الرائد الذى يعمل كى يجعل من خدمة الجماعة شيئاً له طريقه المرسوم ، فلا تسير كيفما اتفق ، فهى وإن احتفظت بطابعها الذى يبعدها عن الأنظمة الرسمية المقيدة إلا أن بعدها هذا لا يعنى خروجها عن خطتها المرسومة وهدفها المقصود . وحين يركز الرائد اهتمامه فى أهداف الفرد والجماعة فإنما يحد من احتمال اعتراض حاجاته الخاصة سبيل الجماعة ، وحين يقصد من عمله مع جماعة ما مساعدة أفرادها كى يدركوا ما هم عليه من قوة وضعف ويحددوا أهدافهم تبعاً لذلك فإنما يعمل على استبدال الحيوية الإنسانية الهوجاء بموارد تدعم بها الشخصية الإنسانية قوتها . وحين يشرح أغراض الهيئة التى تعبر عن عقيدتها ، والتى ما قامت الهيئة إلا لتحقيقها فإنما يستخدم مهارته فى تفسير أعمال الهيئة وتوضيح هدفها . وحين يعبر الفرد عن مشاعره بقوله : « هذا ما أسعى إليه » ، وحين تعبر الجماعة عن مشاعرها كأن تقول : « هذا ما كنا نبغ » ، وحين يعبر الرائد عن مشاعره فيقول : « هذا ما نتفق عليه جميعاً ، أنت وأنا والهيئة ، لأنه يدخل فى نطاق الممكن المقبول ، فهيا نتعاون على تحقيقه » ؛ عندئذ يمكن القول بأن أهداف خدمة الجماعة قد أصبحت أهداف الديمقراطية الحقة التى ينبغى أن تكونها .

٣ – « مبدأ تكوين علاقة غرضية بين الرائد والجماعة »

يجب فى خدمة الجماعة أن تربط الرائد بأعضاء الجماعة علاقة غرضية مقصودة أساسها تقبل الرائد لهؤلاء الأعضاء كما هم ، ورغبتهم فى تقبل معاونة الرائد لأنهم يولونه كما يولون الهيئة ثقتهم .

يقوم المبدأ على افتراض إمكان خلق علاقة عملية فعالة بين الرائد والجماعة بل وعلى ضرورة خلقها ، إذ بغيرها لا يستطيع الرائد معاونة الجماعة . كما يقوم على افتراض إمكان تحديد مثل هذه العلاقة وتفهم كنهها . وينادى بأن العلاقات الفعالة إنما تنشأ من القبول المتبادل بين الرائد وجماعته ، وأن علاقة الرائد بالجماعة هى فى حد ذاتها أداة لها أهميتها وخطرها ، كما أن نوع هذه العلاقة ومتانة روابطها تقرر مبلغ ما يمكن أن تعان به الجماعة بما يتسع له إدراكها لإمكانياتها .

وحين يتبع الرواد الاجتماعيون الخطوات التى يوحى بها هذا المبدأ فهم إنما يباشرون نشاطهم . تحفزهم إليه رغبة أولية لتفهم الجماعة كأساس يبنون عليه معاونتهم لها . . . والرائد إذ يشجع الجماعة لتكون على سجيتها ، وإذ يتقبلها كما هى إنما يحملها على الاطمئنان إليه ، وتقبلها إياه ، وانتفاعها من معونته .

٤ – « مبدأ الإفراد المستمر »

من المعروف فى خدمة الجماعة أن الجماعات تختلف ، وأن الأفراد ينتفعون من خبراتهم الجماعية بطرائق شتى لمقابلة حاجاتهم المتباينة ، ولهذا فإنه يتحتم على الرائد الاجتماعى أن يتبع فى عمله مبدأ هاماً هو مبدأ الإفراد المستمر (Continuous Individualization) ، وأن يتفهم الجماعات ، كما يتفهم الأفراد فى الجماعات ، وهم فى مراحل نموهم وتغيرهم .

فالقول بأن التغير وعدم الثبات على حال واحد صفتان ملازمتان للمجتمعات

والجماعات والأفراد هو حقيقة ثابتة تمثل ركنا قوياً فى مهنة الخدمة الاجتماعية ، بل وربما كان « قانون التغير » قانوناً أولياً فى نظر الاخصائى الاجتماعى ، فهو يؤمن إيماناً راسخاً بأن لدى معظم الناس استعداداً للتغير إذا ما أتيحت لهم الفرصة المناسبة التى تمكنهم منه ، لذلك نراه يأخذ بهذا المبدأ فى كثير من أساليبه الفنية .

وحين يركز الرائد اهتمامه فى جماعة ما ، فهو يسلم مبدئياً بمبدأ اختلافها عن غيرها من الجماعات . وحين يراقب الجماعات فى تغيرها الدائب ونموها المطرد فى خطى تتفاوت فى سرعتها واتساعها بين جماعة وأخرى ، فإنما يجرد نفسه من تلك النزعة الغاشمة التى تجعله يتوقع من الجماعة أن تستجيب له ، ويؤمن بما للمرونة فى عمله مع الجماعة من أهمية ، ثم هو يسائل نفسه : « ما موقف الجماعة الآن ؟ وكيف تغير أعضاؤها ؟ وماذا أتوقع حدوثه فى مستقبل أيامها ؟ وما هو الوضع الذى تسعى إليه ؟ وماذا يعنينى من كل ذلك كإنسان مهمته مساعدتها ؟ » . وحين يعمل مع الجماعة فإنما يتذكر دائماً بأن الأمر قد تبدل إذ حلت عملية رسم الخطط مع الجماعة محل رسمها للجماعة . . .

وحيث أنه من النادر ، إن لم يكن مستحيلا ، توافق الأفراد بصورة واحدة فى موقف جماعى واحد ، أو انتفاعهم بدرجة واحدة من نفس خبراتهم الجماعية لمقابلة حاجاتهم المتماثلة ، لذلك يهتم الرائد بالوقوف على الكيفية التى يعبر بها أعضاء الجماعة عن سلوكهم ، متوقعاً منهم استجابات فردية متباينة لا استجابة من نوع واحد ، فلا يقلقه ما يصيب قدراتهم من اضطراب ، ولا يضيره ما يشوب نموهم من اختلال ، وإنما يحاول قدر طاقته مساعدتهم كى يفهموا أنفسهم . ويعمل مع الجماعة ليعاونها على تعديل سلوكها إزاء من تعوزهم من أفرادها حاجات خاصة . . . .

فالإفراد إذن عملية مستمرة تقع مسئوليتها على كاهل الرائد الذى يؤمن بمبدأ التغير ، أما خطوته التالية مع الجماعة فيتبينها من محاولته الوقوف على ما أصابها من تغير ، نتيجة حتمية لتلك الخبرات التى مرت عليها .

٥ – « مبدأ التفاعل الجماعى الموجه »

فى خدمة الجماعة ، المصدر الأول للحيوية التى تسير الجماعة ، والتى تحمل أعضاءها على التغير ، هو التفاعل بين أعضائها أو تبادلهم الاستجابات . والرائد إنما يؤثر فى هذا التفاعل بنوع مشاركته وقيمة هذه المشاركة .

حين ينتظم الناس فى جماعات ، فاحتمال تفاعلهم أو تبادلهم الإثارة احتمال قائم دائماً . وعلى الرغم من إمكان التنفيس عن الاستجابات المتبادلة بمظاهر آلية متباينة تبدو فى قوتها واستمرارها على درجات تختلف بين الارتفاع والانخفاض ، فإن هذا لا يغير من الأمر الواقع وهو أن تأثير فرد فى آخر ، عامل ديناميكى أساسى فى خدمة الجماعة التى تعمل على التحكم فى التفاعل الطبيعى الاجتماعى ، وتوجيهه ، واستغلاله للانتفاع به . . .

وإذن فالرائد يعمل وفق المبدأ القائل بأنه إنما يوجد مع الجماعة ليطلق العنان للتفاعل بين أعضائها بل ويضاعفه ، لا أن يقلل منه أو يحول دونه . ولأنه يدرك ما للتفاعل بين أعضاء الجماعة أنفسهم من أهمية بالغة ، نراه يتعمد الحد من تفاعله معهم ، فلا يفترض أن عليه إعلام الجماعة بما يجب عليها عمله ، ولا يأخذ على عاتقه مهمة تقرير أمور الجماعة ، وإنما يرى من واجبه أن يضاعف من تفاعل أعضائها بمعاونتهم كى يؤدى كل منهم دوره فى المشاركة الجماعية . وقد يتطلب منه الأمر أن يقيد مؤقتاً مشاركة بعضهم ، أو أن يخلق لهذا البعض أدواراً يلعبونها ليتيح للجميع فرصاً متساوية .

والرائد الذى يعرف حدود مسئوليته بالنسبة إلى درجة التفاعل القائم والمنتظر ، هو الرائد الذى ينتفع من الطرق التى تبعث فى الجماعة النشاط وتستحثها إليه ، كى تبذل غاية جهدها لتحليل موقفها وإدراكه . وهو الرائد الذى يمكن الجماعة من التعمق فى مناقشاتها بأن يساعدها فى البحث عن إجابة للأسئلة الآتية : « ما الذى يجب علينا عمله كى ندرك الموقف على حقيقته؟ وهل تفوق خطتنا فى العمل أى

خطة أخرى قد تعرض لنا ؟ وما هى خططنا الأخرى المقابلة ؟ وما هى العواقب المترتبة على خطتنا المقترحة ؟ » .

والرائد على استعداد لمشاركة الجماعة معتقداته إذا رغبت الوقوف عليها . وهو إذ يعرضها على أعضائها يحرص على ألا يأخذوها قضية مسلماً بها ، وإنما ليفكروا فيها وينتهوا من تفكيرهم بالحكم عليها بما يرون . . .

٦ – « المبدأ الديمقراطى فى تقرير الجماعة مصيرها »

يتحتم فى خدمة الجماعة معاونة الجماعة كى تضع بنفسها قراراتها ، وتحدد أوجه نشاطها متحملة فى ذلك أقصى ما تستطيع تحمله من مسئوليات تتفق وطاقتها ودرجة احتمالها ، ذلك لأن أول مصدر من مصادر الرقابة على الجماعة هو الجماعة ذاتها .

يفترض مبدأ تقرير المصير – فى خدمة الجماعة – أن لتلك الجماعات التى ارتضت أن ترتبط مع الهيئة بعلاقات ، الحق فى اختيار ما يحلو لها ، واستغلال قدراتها فى وضع قرارات ترتضيها . والمبدأ يفترض إلى جانب ذلك أن ليس فى إمكان الأفراد ولا الجماعات النهوض بمسئولياتهم الاجتماعية إلا إذا اتيحت لهم فرص يدربون فيها على تحمل المسئوليات . ولما كان لكل واجب حق يلازمه ، لذا يتحتم تقدير المدى الذى تمتد إليه مسئوليات الجماعة فى أى مرحلة من مراحل نموها وتطورها .

وحين يكون الرائد راغباً حقًّا فى إقامة المثالية الديمقراطية فى تقرير المصير ، فإنه يبدأ عمله على أساس أن للجماعات الحق فى تقبل خدمات الهيئة أو رفضها ، ذلك لأن تقبل الجماعة للهيئة وتقبلها للرائد إنما يتمان بعد أن يفسر الرائد لها وظيفة الهيئة ويعرفها بالدور الذى يقوم به . أما تلك القيود التى تفرضها الهيئة ، والتى قد تراها الجماعة محددة لحريتها ، فإنها لا تثبت أن تتبينها من جانبها الإيجابى وترى فيها سنداً تستعين به فى توسعها فى أهدافها المباشرة .

وهناك فارق كبير بين « معرفة ما هو أصلح للجماعة » ، و« معرفة الجماعة » التى تستطيع بها أن تقرر ما تراه هى صالحاً لها ، ومن أجل ذلك يجرد الرائد نفسه من كل ما يحملها على « السيطرة على الجماعة » ، وبدلا من تلك السيطرة يعمل معها مستغلا قدراته فى مشاركتها خبراته الواسعة ، وكفايته ، وبراعته . وقد يستدعى الأمر فى بعض الأحيان قيامه بدور موقوت يفرض فيه سلطته على أفراد معينين ليمكن الجماعة من تولى أمورها وتقرير مصيرها ، وفى كثير من الأحيان يجد نفسه مضطرًّا لأن يبدأ بمساعدة الجماعة لتضفى على نفسها شعوراً جماعيًّا ذاتيًّا قبل أن تصبح قادرة على تحمل مسئولية تقرير المصير . . .

٧ ـ « مبدأ إقامة نظام مرن يحقق الغاية منه »

فى خدمة الجماعة ، لا تقل أهمية العملية التى يتبعها الرائد فى توجيهه الجماعة كى تضع لنفسها نظاماً شكليًّا عن أهمية التفصيلات التى يقوم عليها هذا النظام الذى يشترط فيه أن يكون مرنا ، وألا يشجع الأخذ به إلا إذا قابل حاجة ملموسة ، إذ لا بد وأن يفهمه الأعضاء ويعملون به ، كما يشترط فيه أن يكون ملائماً للجماعة ، وأن يتغير كلما تغيرت الجماعة .

لكل جماعة نظامها التلقائى ، أو إجراءاتها المعينة التى وضعها أعضاؤها ، لأن مثل هذه الإجراءات تمكنها من أداء وظيفتها وإنجاز عملها . وفى خدمة الجماعة تجتمع الجماعة حول أغراض تقصد تحقيقها ، ومن ثم تحتاج إلى قدر من النظام تأخذ به نفسها لتتمكن من النهوض بأغراضها وتوجيه نشاط أعضائها وجهته المناسبة ، فتحديدها للوظائف التى تحتاجها ، وتنظيمها لهذه الوظائف يتيح لأعضائها فرصة تحقيق واجباتهم ، ويهيئ لها مجال اختيار قادتها ، فلا تلبث هذه الجهود الجماعية التى كانت تبذل من غير تدبر ولا اتفاق ، ولا تسير وفق خطة موضوعة أن تتحول إلى جهود مركزة لها هدفها ، لأن الجماعة قد أعدت لها ما يناسبها من أنظمة .

ونظراً للتباين الذى يسود الجماعات فإن الواحدة منها لتحتاج إلى نوع من الأنظمة والإجراءات تتفق وخصائصها التى تتميز بها عن غيرها من الجماعات ، كما أنها تحتاج إلى أنظمة تختلف فى دقتها أو بساطتها حسب مقتضيات الأحوال... ويمكن القول بأن الخبرات التى يكتسبها الأعضاء من ممارسة حل مشكلات النظام لا تقل فى قيمتها عن أى خبرة أخرى يكتسبونها من برنامج نشاطهم .

وهناك فارق كبير بين « تنظيم الجماعة » و « مساعدة الجماعة لتنظم نفسها » ، وعلى الرائد أن يتحكم فى رغبته التى تدفعه إلى تنظيم الجماعة حتى تستبين حاجاتها بنفسها ، وتحدد أغراضها بصورة مبدئية ، وتقرر وظائفها الخاصة . . . ولو أن الجماعات قد تبدو فى بعض الأحيان وكأنها تلتمس من رائدها أن يفرض عليها نظاماً معيناً فإن الذى لا شك فيه أن مثل هذه الظاهرة إنما تكشف عن طبيعة مترددة بين نقيضين ، وتفصح عن افتقار الجماعة إلى وقت كاف تستبين فيه حاجاتها .

وتقع على رائد الجماعة مسئولية مساعدتها لتحديد الصفات والمؤهلات التى ينبغى توافرها فيمن تكل إليهم مهامها الرئيسية فى القيادة ، ولإيقاف هؤلاء على مما ينتظر منهم أداؤه . ثم أنه يعمل مع من يشغلون فيها مراكز رئيسية أو يقدمون لها خدمات معينة ليمكنهم من القيام بالأدوار التى ارتضوها ، كما أنه يساعد الجماعة على تقدير كفاية قادتها بوقوفه حائلا دون نزعات النفس التى تغرى البعض من أعضائها باغتصاب مراكز القيادة فيها إذا ما أحسوا فى جهود أصحابها تخلخلا ينتابها للحظات موقوته .

وموجز القول إن الوضع الذى تتخذه الجماعة لتنظيم شئونها ينبغى أن يكون مبسطاً لا لبس فيه ، لأن الجماعات التى تسمح لنفسها بالمغالاة فى أنظمتها هى فى الغالب تلك الجماعات التى تجد فى تكوينها المتطرف معوقاً ظاهراً ، وعادة ما يحول وضعها دون استمرار التفاعل بين أعضائها ، بدلا من أن تعمل على مضاعفته . . . ومن صالح الجماعات أن تعدل من أنظمتها وتغير فى اختصاصاتها

كلما تغيرت هى، وكلما أصبح بعض أعضائها أقدر من غيرهم على تحمل مسئوليات معينة .

٨ ـ « مبدأ الخبرات التقدمية التى يتيحها البرنامج »

ينبغى فى خدمة الجماعة ، أن تبدأ خبرات البرنامج ـ الذى يشغل الجماعة ـ من مستوى ميول العضو وحاجته وخبرته وكفايته ، وأن تتدرج هذه الخبرات تبعاً لاستعداد الجماعة ، للنمو .

يتضمن هذا المبدأ الاعتراف بوجود نقطة يبدأ منها برنامج خدمة الجماعة ، إذ لهذه النقطة أهمية خاصة نظراً لاختلاف الجماعات فى ميولها وحاجاتها وقدراتها ، ولما لهذا الاختلاف من أثر معين فى عملية تطور البرنامج . فالبرامج التى قد تبدو للغريب عن الجماعة وكأنها برامج عارضة ، أو فى الأقل برامج سطحية ، هى فى معظم الأحايين برامج حقيقية لها مغزاها فى نفوس أعضاء الجماعة . . . ولو أنه من الممكن إلزام الجماعة باتباع أنظمة معينة فى برامجها إلا أن الذى لا شك فيه أن مثل هذا الإجراء ينافى الحكمة خاصة إذا كانت أهداف خدمة الجماعة قد حددت على أساس تحقيق نمو الفرد ونمو الجماعة فى مجال تستغل فيه المهارات بطريقة ديمقراطية .

لقد تخلصت الطرق الديمقراطية المتبعة فى فن خدمة الجماعة من فكرة الإلزام والسيطرة وأحلت محلها فكرة الاستعراض والتجريب ، بمعنى أنه إذا كان لدى الرائد مقترحات تتعلق بالبرنامج ويرى إمكان الأخذ بها فإنه لا يقدمها مجردة ، وإنما يقدمها بين مختارات منوعة ، عاملا على ربط تلك المختارات الممكنة بمستوى الجماعة . ثم أنه يقنع بالبدايات الصغيرة ويشجع البرامج الأولية التى لا تستغرق إلا وقتاً محدوداً ، ويؤثر الأخذ بمقترحات الجماعة مفضلا سحب مقترحاته ، إذا ما تبين له أن الجماعة مهيأة فعلا للعمل بمقترحاتها هى . . . .

٩ ـ « مبدأ استغلال الموارد »

ينبغى فى خدمة الجماعة استغلال الموارد التى تملكها الهيئة والمجتمع وذلك لتوفير الخبرات الجماعية وجعلها ميسرة للأفراد وللجماعة كلها .

يفترض المبدأ أن الجماعة أبداً جزء من كيان عام يحتويها ويتكون من الهيئة والمجتمع ، ولهذا فإنه ينادى بوجوب تفهم الجماعة كما هى متأثرة بكيانها ، لما بين الجماعة والكيان الذى يحتويها من علاقات تقوم على مثيرات متبادلة . ونظراً لأن الرائد يود دائماً لو يرى الجماعة وقد استقرت فى هذا الكيان الأكبر فإنه يعمل دائباً لانتفاعها بكافة الموارد المتوافرة فيه .

وكما أن للرائد دوره مع الجماعة فله أيضاً دوره خارج نطاقها يعزز به معرفته عن المجتمع الذى يحيط بها ويزيد معلوماته عنه ، وعادة ما يتيح للجماعة فرصاً يقفون فيها على ما لديه من تلك المعلومات والانتفاع بها . . . أما مهارته التى يستعين بها فى إيجاد رابطة تربط بين الجماعة والهيئة والمجتمع فإنما تجلوها تلك المكانة التى تتمتع بها الجماعة ، والتسهيلات التى تقرب بينها وبين بيئتها المجاورة .

١٠ ـ « مبدأ التقويم »

من الأمور الهامة فى خدمة الجماعة ، التقويم المستمر للعملية والبرنامج على ضوء ما يترتب عنهما من نتائج ، يشترك فى ذلك الرائد والجماعة والهيئة كوسيلة تكفل للجميع شعوراً ذاتياً بوفائهم بما عليهم من تبعات قدر استطاعتهم .

إننا نفترض أن التقويم فى خدمة الجماعة ليس أمراً ممكناً ومرغوباً فيه فحسب بل هام كذلك ، ذلك لأن التقويم عملية أساسها الحيدة لا يقصد من ورائها أى تهديد أو وعيد ، فإذا كانت الأهداف المنشودة واضحة لا غموض فيها ولا إبهام

فلا شك أن الفحص الدقيق سوف يكشف لنا عما وفقنا أو فشلنا فيه ، وفى ذلك جزاء لكل من يعنيهم الأمر .

ونحن لو سلمنا بمبدأ التقويم المستمر واتبعناه فسوف نتبين أثر عنايتنا البالغة بتدوين سجلات دقيقة عن نشاط الجماعة ، لأن هذه السجلات تبرز لنا ما تجمع فيها من أدلة يتحتم علينا الوقوف عليها إذا ما أردنا أن نحكم حكماً صائباً على مدى ما حققناه من أهداف .

« كيف يتسنى لنا دراسة الجماعة »

فهم الجماعة كوحدة تنمو وتتطور (١) :

. . . ما الجماعة إلا مجموعة من الأفراد يختلف الواحد منهم عن غيره وإن كانت تربطهم معاً علاقات ، وإذا نحن سلمنا بما فى الشخصية الفردية من تعقيدات فقد نتساءل عما يعنيه انتظام أفراد عديدين فى جماعة . حقاً إن الجماعات مركبات عضوية شديدة التعقيد، تنمو وتتغير ،لأن الأفراد المكونين لها دائبو التغير .

لو اتفق لإنسان عادى أن يراقب جماعة ما فى عملها أو لعبها فى هيئة تقوم على خدمة الجماعة ، فلا شك أنه سيلحظ الكثير من خصائصها البارزة ، ففى إمكانه مثلا أن يحصى عدد أعضائها ، وأن يقدر أعمارهم ويقف على مظاهرهم ، وقد نستطيع نحن أن نطبع فى ذهننا صورة للمكان الذى تجتمع فيه الجماعة ، وأن نلمس جهودها فى تكييف نفسها له ، كما نستطيع أن نلحظ مكانة كل عضو فيها وتفاعله مع غيره . . . وقد تكون كل هذه الأمور مدعاة لاهتمامنا ، وقد تزودنا بالخطوط الرئيسية التى تساعدنا على التعمق فى دراسة الجماعة ، ولكنها مع كل هذا لا تروى لنا الكثير عنها ، ذلك لأن الأهم من ذلك كله — وإن يكن صعب الإدراك — هو الخصائص الديناميكية للجماعات ، فالرائد لا يمكنه

الكشف عن تلك العوامل الخفية التى تفعل فعلها فى تطور الجماعة إلا إذا درس الجماعة وعمل مع أعضائها .

ولو شئنا وضع خطة منسقة لدراسة الجماعة لوجب علينا أن نضمنها الكثير من الأسئلة ، وفيما يلى دليل يمكن الرائد من دراسة الجماعة ويستطيع على هدى أسئلته المقترحة أن يعد وسيلته التحليلية الخاصة :

دليل لدراسة الجماعة :

(ا) تاريخ الجماعة :

١ — متى بدأت الجماعة نشاطها ؟

٢ — كيف ، وبمعرفة من ، ولماذا بدأت هذا النشاط ؟

٣ — أى الهيئات سبق لها العمل مع تلك الجماعة ؟

٤ — أى الجماعات هى ؟ أهى جماعة تقوم على ميول مشتركة ، أم هى فرقة مدرسية ، أم ناد ، أم غير ذلك ؟

٥ — هل تضم الجماعة أحداً من المؤسسين لها ؟

(ب) خصائص الجماعة :

١ — ما حدود أعمار أعضائها ؟

٢ — ما نوعهم (ذكور — إناث) ؟

٣ — ما أساسهم الثقافى ، ومن أى عنصر هم ؟

٤ — كيف يقضى أعضاؤها معظم وقتهم ؟ فى المدرسة ؟ فى العمل ؟ فى أوجه نشاط أخرى ؟

٥ — أى صورة من صور النظام يتبعونها فى الوقت الحاضر ؟

٦ — ما نوع العلاقة التى تسودهم ؟

٧ — أبين الجماعة أية جماعات فرعية ظاهرة ؟

٨ — هل هناك دليل على وجود أمثلة من الضبط الاجتماعى فى الجماعة ؟

٩ — ما هى المكانة التى تتمتع بها الجماعة فى الهيئة والمجتمع ؟

١٠ — ما هى خبراتها الماضية وما وقع هذه الخبرات فى نفوس أعضائها ؟

١١ — أهناك توازن بين أعضاء الجماعة فى مشاركاتهم الفعلية ؟

١٢ — ماذا نعرفه عن حجم الجماعة ؟ هل هو فى تزايد أم فى تناقص ؟

١٣ — ما هى الإجراءات التى تتبعها فى ضمها لأعضاء جدد ؟

١٤ — كيف تباشر الجماعة شؤون أعمالها وبرنامجها ؟

(ح) الأفراد فى الجماعة :

١ — ما عمر ، ونوع ، وجنس ، وعمل ، ودرجة تعليم ، كل عضو فيها ؟

٢ — ما مكانة العضو فى الجماعة ؟ وفى الهيئة ؟ وفى المجتمع ؟

٣ — ما نوع العلاقة التى تربط بينه وبين غيره من الأعضاء ؟ ومن هم أصدقاؤه ؟ ومع من يميل إلى الاشتراك فى العمل ؟

٤ — ما ميوله وقدراته ؟

٥ — ما خبراته التى سبق له اكتسابها من انتمائه إلى جماعات ؟

٦ — ما نوع البيت والبيئة الاجتماعية التى انحدر منها ؟

٧ — إلى أى حد يشترك فى نشاط الجماعة ؟

٨ — إلى أى حد يساهم بآرائه فى شؤون الجماعة ؟ وما مدى ما يتحمله من مسئوليات هذه الشؤون ؟

٩ — هل يشغل العضو مركزاً رئيسيًّا فى الجماعة أو يتولى رئاسة فيها أو أية مسئولية تتعلق بالقيادة ؟

١٠ — أيساهم بنشاطه فى جماعات أخرى قائمة فى الهيئة أو المجتمع ؟

(د) علاقة الرائد بالجماعة :

١ — من هم الرواد الاجتماعيون الذين سبق لهم العمل مع الجماعة ؟ وكيف كانت علاقتهم بها ؟ وبماذا تتحدث عنهم الجماعة ؟

٢ — ما علاقة الرائد الحالى مع الجماعة ؟ وماذا تتوقع منه الجماعة أداءه ؟

٣ — ما علاقة الرائد الحالى مع الأعضاء كأفراد ؟

٤ — كيف يحدد الرائد الحالى دوره مع الجماعة ؟

٥ — ما هى الفائدة التى تعود على الجماعة من اتصالها برواد آخرين باعتبارهم مصدراً ينتفعون بمعلوماته ، أو معاونين لهم فى برامج خاصة ؟

(هـ) البرنامج :

١ — ما الذى فعلته الجماعة بصدد برنامجها ، وما ميولها الراهنة ؟

٢ — كيف أمكن للجماعة فيما سلف أن ترسم برنامجها وتنفذه ؟ وما هى طريقتها الآن فى تنفيذ برنامجها ؟

٣ — إلى أى حد يقابل البرنامج حاجات الجماعة ؟

٤ — ما المدى الذى بلغه البرنامج فى تطوره وانتقاله من النشاط البسيط السهل إلى النشاط المركب الصعب ؟

٥ — أتكفى التسهيلات والموارد القائمة لمقابلة حاجات الجماعة وميولها ؟

٦ — أيتفق برنامج الجماعة وأغراض الهيئة التى تكفلها ؟

(و) أهداف الفرد وأهداف الجماعة :

١ — ما هى حاجات الأفراد ، وما مبلغ ما تستطيعه الجماعة لمقابلة هذه الحاجات ؟

٢ — ما الأهداف القريبة والبعيدة التى تعمل الجماعة لبلوغها ؟

٣ — من هم أولئك الأفراد الذين يحتاجون إلى معاونة خاصة يبذلها لهم الرائد والجماعة ؟

٤ — ما مبلغ ما اكتسبته الجماعة فى ماضيها من خبرات موفقة ؟

(ز) المستوى الذى بلغته الجماعة فى تطورها :

١ — ما هى النقطة التى بلغتها الجماعة الآن فى تطورها كجماعة ؟

« بعض المقاييس التى نحكم بها على صلاحية خدمة الجماعة »(١)

ينبغى أن تأخذ مقاييس تقويم خدمة الجماعة فى اعتبارها الصور العديدة التى تظهر عليها خدمة الجماعة بوجه عام ، ولما كانت خدمة الجماعة تتضمن الأفراد والجماعات والرواد الاجتماعيين والهيئات الاجتماعية فمن الضرورى الوقوف على نوع السلوك الخاص الذى تتطلبه خدمة الجماعة الصالحة من كل من هؤلاء .

إن خدمة الجماعة المنتجة تعتمد فى كثير على ما يحدث فى الجماعة ذاتها فلا تكون صالحة إلا :

١ — حين يصدر أعضاؤها عن خطة من وحى تفكيرهم ، ويتولون بأنفسهم تنفيذ برنامجهم الخاص ، ويقوّمون خبراتهم التى اكتسبوها من برنامجهم يساعدهم فى ذلك رائدهم .

٢ — وحين يكون للجماعة مكانة تفخر بها ، وحين تسودها علاقة قبول متبادل تيسر لأعضائها توافقاً اجتماعياً ، أما دليل وجود هذه المكانة وحدوث ذلك القبول فمكانه التفاعل بين الأعضاء ، والعلاقات التى تربطهم بعضهم بالبعض .

٣ — وحين تعمل الجماعة معاً فى جو يسوده التعاون والروح الديمقراطية

مع اتساع دائرة المشاركة بينهم كلما كان اتساعها ممكناً بحيث يساهم كل عضو بما يستطيعه من نشاط .

٤ — وحين يكون سلوك الجماعة من هذا النوع الذى يتقبل المعونة والنصح والإرشاد من رائد الجماعة ومن غيره من المسئولين فى الهيئة والمجتمع .

٥ — وحين لا تكتفى الجماعة بتنمية شعورها بذاتها فحسب ، وإنما تعمل أيضاً على تنمية علاقات مثمرة بينها وبين الجماعات الأخرى فى الهيئة والمجتمع .

٦ — وحين تظهر الجماعة ما يدل على نمو شعورها الاجتماعى مما يمكنها من تحمل مسئوليات القيادة فى شؤون المجتمع الحيوية .

أما من حيث سلوك الرائد فمن الممكن وضع مقاييس إضافية للحكم عليه ، وما من شك فى أن الطريقة التى يتبعها الرائد فى القيام بمسئولياته تؤثر فى المدى الذى تبلغه الجماعة وتكون فيه أهلا لتحقيق النمو الفردى . إن خدمة الجماعة الصالحة تتطلب من الرائد السلوك الآتى بيانه :

١ — من واجب الرائد أن يحدد الأهداف ، وأن يعرف ما هو بسبيل أدائه ، وما يريده أن يحدث كنتيجة لخبرة جماعية مرسومة ، وعليه أن ينظر إلى هذه الأهداف على أنها مكملة لأهداف الهيئة .

٢ — ومن واجبه أن ينمى بينه وبين أعضاء الجماعة علاقات عمل مثمرة ، إذ أن هذه العلاقات أساس العمل الناجح ، فهى تمكن الرائد من استمالة الجماعة ، وتوجيهها والتأثير فيها دون أن يسيطر عليها .

٣ — تمتعه بإدراك شعورى ومهارات يستغلها فى معاونة أعضاء الجماعة كى يقوموا بعمل أشياء لأنفسهم حسب استعدادهم وقدرتهم لا حسب برنامج مقرر مرسوم ، وبعض هذا الإدراك وتلك المهارات يتضمن وقوفه على مايجعل الجماعة وحدة متماسكة مستعيناً على ذلك بوسائل الضبط الجماعى ، مستغلا مهارته فى مساعدة الأعضاء كى تسودهم علاقات متبادلة ، ومستخدماً قدرته فى حثهم على العمل .

٤ — إدراكه أن كل فرد يختلف عن غيره ، وأن لكل فرد حاجات معينة من المحتمل مقابلتها بالخبرة الجماعية ، مع يقينه من أن فهمه للفرد لا ينتهى عند حد ، وإنما هو فهم يتزايد وينمو على مر الأيام ، ولذلك فهو مسئول عن الاستمرار فى بحثه وتقصيه ليصل إلى أغوار الفرد الذى يعمل معه ، ويكوّن عنه صورة أكثر دقة وكمالا .

٥ — والرائد الناجح يتقبل مسئوليته فى حفظ سجلات دقيقة عن الجماعة ليستعين بها فى تقويمه المستمر لعمله .

أما سلوك الهيئة كما يتمثل فى سلوك مشرفيها وموظفيها الإداريين ، وكما يبدو أيضاً فى تصرفات روادها المتصلين اتصالا مباشراً بالجماعات فيعد مظهراً هامًّا إن دل على شىء فإنما يدل على نجاحها فيما تبذله فى ميدان خدمة الجماعة . والواقع أن خدمة الجماعة لا تكون منتجة ذات أثر إلا إذا رغبت الهيئة القيام بها وعملت على ضمان الأوضاع التى تكفل تحقيقها :

١ — تتطلب خدمة الجماعة الصالحة أن يكون للهيئة غرض محدد مفهوم لا لبس فيه ولا غموض ، أساسه حاجات المجتمع والجماعة والفرد .

٢ — يجب أن يكون للهيئة سياسة معينة تتبعها مع الجماعات ، وتهدف من ورائها إلى تشجيع الانتفاع بالجماعات الرئيسية أى الجماعات التى يعرف عنها أنها ذات أثر فى حياة أعضاء الجماعة .

٣ — يجب أن يكون للهيئة أساسها الديمقراطى فى التنظيم والإدارة يتيح لجماعاتها فرصة مشاركتها فى أعمالها الهامة قدر استطاعتها .

٤ — يتيسر لخدمة الجماعة القيام بعملها ، بل وربما أجادته ، حين تدرك الهيئة ما لمستوى موظفيها من أهمية ، فتتوخى الدقة فى اختيار روادها الاجتماعيين ، وتتولى الإشراف التعليمى الدقيق على أعمالهم .

٥ — لما كانت خدمة الجماعة خبرة تتزايد وترقى على التدريج ، وتعتمد فى كثير على فهم الرائد لظروف حياة الأفراد فمن واجب الهيئة أن تتخذ لنفسها

خطة للقبول والتسجيل تضمن بها جمع المعلومات عن الأفراد ، وتجعلها فى متناول الرواد لاستخدامها فى عملهم .

٦ — كلما أعرب أعضاء الهيئة وقادتها عن ارتباطهم بأغراضها ، قديمها وحديثها ، بمحاولة إظهار ارتباطهم هذا فى برامجها التى تهدف إلى مقابلة حاجات المجتمع والجماعة والفرد ، كلما كان هذا دليلا على سلامة خدمة الجماعة واستقرارها .

. . . ولما كان تغير الشخصية لا يتم إلا ببطء شديد ، وتتداخل فيه عناصر يتعذر إدراكها فمن الميسور أن نستكمل ما نحن بصدده بأن نضيف — على الأقل — بعض المقاييس التى يسهل تطبيقها على الفرد بوجه عام ونتبين منها سلامة خدمة الجماعة :

١ — حين يستوفى الفرد تقبله من أعضاء الجماعة بحيث يمكن القول بأنه « ينتمى إلى الجماعة » أو أنه « جزء من الجماعة » .

٢ — وحين يكون للفرد دور يلعبه فى حياة الجماعة ، يجعل له صفته ويحفظ عليه مكانته ذات القيمة والأهمية عند الجماعة .

٣ — وحين يعان الفرد ليؤمن بالحاجة إلى التعاون والمشاركة فى أغراض الجماعة وخططها ونشاطها ، إذ بهذه الطريقة يصبح قادراً على الانتفاع بما تهيئه الجماعة لنموه الذاتى .

٤ — وحين يعان الفرد صاحب الحاجات الخاصة كى يدرك هذه الحاجات ، وييسر له الحصول من هيئات المجتمع على خدمات تتفق وهذه الحاجات متى تعذر مقابلتها فى الجماعة التى ينتمى إليها .

٥ — وحين يصبح الأفراد قادرين على تقبل غيرهم ممن يختلفون عنهم ، وحين يمكنهم تحمل أعباء المسئوليات الاجتماعية فى الشؤون العامة التى تخص الهيئة والمجتمع .

وأخيراً نستطيع القول بأنه ينبغى لخدمة الجماعة كى تحقق الغاية منها أن تبلغ مستويات معينة نجملها فيما يلى :

مستويات خدمة الجماعة(2) :

١ — حل المشكلات الشخصية التى يعانيها أعضاء جماعاتها .

٢ — تدعيم الصلة بين هيئات خدمة الفرد والحياة الجماعية المسئولة عنها .

٣ — خدمة المجتمع الذى تعمل فيه بتنسيق الجهود فى الميدان الاجتماعى وتدعيم القيادة .

٤ — تقديم خدمات لكل من يحتاجها فى دائرة نشاطها خصوصاً لمن هم فى مرحلة الشباب بين سن الثامنة عشرة والرابعة والعشرين .

٥ — تنظيم أوقات فراغ عملائها بتدريبهم على الحرف وتشجيعهم على مزاولة الهوايات التى تتفق وميل كل واحد منهم .

٦ — إمساك سجلات دقيقة مستوفاة لكافة أعضاء الجماعة مع احتفاظها بسريتها .

٧ — تدريب كل عضو فى جماعاتها على القيادة فنًّا وعلماً .

٨ — تقوية الروح الديمقراطية والتعاونية بين أعضائها .

٩ — تدريب روادها المتطوعين .

١٠ — احتفاظها بمكتب يتولى البحث والتقويم .

« مراجع الفصل العاشر »

1. Trecker H.B., "Social Group Work," The Woman's Press, N.Y., 1948, Pp. 162-173, 64-68, 136-139.

2. Bogardus, E.S., "Ten Standards for Group Work," Sociology and Social Research, Nov. - Dec. 1936, Vol. XXI, No. 2, P. 182.

الفصل الحادى عشر

« صور حية من ميدان خدمة الجماعة »

ا ــ أحاديث مع رواد خدمة الجماعة :

١ ــ عن القيم الأخلاقية.

٢ ــ عن تنمية الذوق الموسيقى.

٣ ــ عن الأطفال الذين تتنازعهم الاتجاهات المتعارضة.

٤ ــ عن المنافسة.

٥ ــ عن ثبات المعلم وجموده.

ب ــ من سجلات بعض الجماعات.

١ ــ نادى مقصف المراهقين : قصة تكوين جماعة صغيرة من جماعة أخرى كبيرة.

٢ ــ جماعة الصقور السوداء : تجربة فى الحكم الذاتى .

الفصل الحادى عشر

« صور حية من ميدان خدمة الجماعة »

أولا ـ أحاديث مع رواد خدمة الجماعة(١)

ا ـ فيما يتعلق بتنمية القيم الأخلاقية :

السيد « ى » رائد يعمل فى أندية الصبيان ، ورئيس بارز فى فرق الكشافة ، أغلق عليه إلى حد ما إدراك الفكرة القائلة بأن التربية يجب أن تساير نزعة من يتعلم وأن تتبع ميوله . وفى حواره مع صبيانه نجده الرائد المتحفظ الذى يتمسك « بالفضائل » ويلتزم « الوعود » ، ويحافظ على « الشرف » وما إليها من مبادئ وصفات ، وفى حديثه معنا قال :

أود أن أسألكم سؤالا ، بفرض أننى كلفت صبياً القيام بعمل معين ، وأخبرته بأننى أتوقع منه أن يبذل فيه قصارى جهده فإذا به يخيب ظنى فيه ، إن ما يعوز هذا الصبى لا يعدو قدرته على الاعتماد على نفسه ، وعلىّ أن أحاول للأمر شيئاً بأن أربى فيه الاعتماد على النفس .

السيد « س » : وكيف السبيل إلى ذلك ؟

« ى » : أحادثه ناصحاً ، واستعمل معه العقاب ، وأعنفه .

« س » : أو تظن حقاً أن لهذه الوسائل أثرها الفعال فى بناء الأخلاق ؟

« ى » : أظن ذلك .

« س » : فى اعتقادى أن دورك فى الموقف الذى عرضته يشتمل على ثلاث نقط ضعيفة . أولها ، تكليف صبى بعمل يود لو قام بغيره ، لأن ميول الصبى

تتعارض مع اتجاهات ما كلفته به . إن علينا أن ندرك دائماً بأن مهمتنا واحدة من تلك التى تهدف إلى بناء الأخلاق ، وفى الموقف التعليمى يوجد شىء معين يرجى تحقيقه ، وليس هذا هو الحال فى ناد أو مركز للعمل ولا حتى فى مدرسة ناجحة ، ففى هذه نسعى إلى مساعدة الفرد ليكتشف بنفسه الأشياء التى يجد فيها ما يروقه . أليس كذلك ؟

« ى » : نعم ، هذا صحيح .

« س » : أو تظن إذن أننا نساعد هذا الاكتشاف الذاتى بالتكليف بعمل ؟

« ى » : كلا ، وأنا أدرك ما تعنيه .

« س » : أليس هذا هو الفارق الحقيقى بين التدريب والتربية . إننا فى التدريب نتجاهل عامل اللذة ، لأننا لا نأخذ فى اعتبارنا ملاءمة العمل المعين للفرد المعين ، فى حين أن التربية والترويح تستمدان اسميهما من حقيقة كونهما مشوقين . ونحن فى عملنا نهيئ للفرد ما يمكنه من إدراك ما فيه من قوى وقدرات وميول ، وهذه هى الفكرة العامة الشاملة فى التربية الأخلاقية . وهذا ينتقل بنا إلى نقطة الضعف الثانية فى الموقف الذى أبنته ، وأعنى بها « بذل قصارى جهده » ، وإنى لسائلك لمن يكون له هذا المستوى الذى تطبقه فى حكمك عما إذا كان قد تم العمل أو لم يتم بالنسبة إلى قصارى جهد الصبى ؟

« ى » : حقاً ، إننى أستعين بتقديرى ؟

« س » : وهذه هى نقطة الخطأ ، فأنت تقيس إنتاج الصبى بما تظن «أنت» أنه واجب الأداء ، فى حين أن الواجب يقضى بتأمله من وجهة نظر الصبى .

« ى » : ماذا تعنى بذلك ؟ إن العمل إنما يؤدى أو لا يؤدى أصلا .

« س » : كلا ، ليس دائماً . إن هناك درجات متفاوتة بين هذه النقيضين .

« ى » : ولكن فى الإمكان القول بأن الإنسان قد بذل قصارى جهده أو ضن به .

« س » : كل إنسان يبذل قصارى جهده فى كل ما يعمله — هذا إذا راعيت

الموقف كله فلا تقتصر على النظر إلى العمل العاجل الذى تركز فيه انتباهك .

« ى » : أنا لا أفهم ما تعنيه .

« س » : إننى أعنى هذا ، لو فرضنا أن جماعتك اعتزمت القيام برحلة على الأقدام ، وأنك وكلت إلى صبى منها مهمة تموينها بالغذاء ، وكان هذا الصبى شاعرى النزعة ، أو شغوفاً بدراسة الحشرات واقتناصها ، فإن المهمة التى وكلتها إليه سوف تحرمه من ممارسة ميوله الحقيقية ، وبينما هو يعد الطعام أو ينظف آنيته يكون مركزاً انتباهه فى جدول ماء تظله شجرة صفصاف . ومن الطبيعى ، وهو على تلك الحال ، أن يهمل فى أداء عمله . إن الصبى يحتاج إلى أن يهب نفسه إلى الباعث لاستيعاب الجمال الذى يشتهيه ، وهذا صحيح أيضاً عند ما يميل الصبى إلى مراقبة الضفدع ، أو اصطياد الفراشات ، أو لعب الكرة .

« ى » : وكيف سيتعلم إذن التحكم فى نفسه ؟

« س » : بالنماء العام ، وبتقوية الشخصية التى تستمد من الاكتشاف الذاتى . إن التحكم فى النفس وضبط النفس لا يكونان بالإلزام ، لأن الإلزام هو الطريق الذى يأتى بالكثيرين من مرضى العصاب النفسى . أما تنشيط القوى وحفزها إلى عمل فلا يصدر إلا عن شخصية قوية ، وهذه القوة فى الشخصية إنما تستمد من عمل أشياء يبذل فيها المرء قصارى جهده بما يحب ويرغب . أما طبع الشخصية بالطابع الإجتماعى فيأتى متأخراً .

فهلا ترى إذن أنه لكى نقرر « أنه بذل فى العمل قصارى جهده » ينبغى علينا أن نأخذ فى اعتبارنا جميع العوامل والعوائق والاعتراضات والميول الموزعة ؟

« ى » : هذا يبدو واضحاً تماماً .

« س » : أما النقطة الضعيفة الثالثة فى الموقف فهى تطبيق المعانى العامة الخلقية

المعنوية والفضائل أمثال « الاعتماد على النفس » والاستمساك « بالشرف » وغيرها مع الصبية الصغار . فنى الناس القدرة على الاعتماد على النفس فى مواقف وليست فيهم فى غيرها . والناس الشرفاء ليسوا كذلك لأنهم تعلموا الشرف وإنما بسبب تفاعل ما يتمتعون به من استعدادات مع ما يحيط بهم من مؤثرات ، فكانوا كذلك . أما الصبية فينبغى أن يدرجوا فى فضائل الكبار خطوة فخطوة. ومستوياتنا لا يمكن ، ولا يجوز ، أن نستخدمها كمقياس نقيس به سلوك الأطفال . وهذه المعانى العامة عسير على الأطفال إدراكها أو أخذ أنفسهم بها . وسوف يتبين لك أن الأفراد الذين عُلموا الأمانة والشرف والاعتماد على النفس هم أولئك الذين ينشأون على غيرها ، لأن الفضائل يجب أن تساير النمو ، وأن تمتص من البيئة ، فأنت لا تستطيع أن تغرسها بالثواب أو العقاب أو التعنيف .

ب ـ فيما يتعلق بتنمية الذوق الموسيقى :

اقترحنا يوماً ما على خبيرنا فى الموسيقى الابتكارية والتمثيل الابتكارى ما نراه من صواب التوسع فى العمل بأن يخصص وقتاً للموسيقى التصويرية التى توضح للصبية معنى المقطوعات الموسيقية ، والصور الدقيقة المعبرة عن بعض أحوال الكون وأحداثه باعتبار أننا نهدف من وراء ذلك إلى تذوقهم للموسيقى . . . وبعد بضعة أسابيع جاءنا خبيرنا السيد « ل » يقول :

ل : لقد اعتزمت عزف المقطوعة الموسيقية أولا ، وبعدئذ إما أن أسمعهم القصة كلها أو أقرأ عليهم بعض فصولها .

س : وهل رسمت خطتك على أساس أن تقدم الاثنين معاً فى وقت واحد ؟

ل : بلى ، ألا تستصوب ذلك ؟

س : لست أدرى .

ل : لم لا ؟

س : ماقصدك من ذلك كله ؟

ل : مساعدة الصبية على تفهم الموسيقى .

س : وهل هذه هى الغاية التى تهدف إليها ؟

ل : ظننت ذلك .

س : إن غايتنا كما أفهمها ترقية التذوق الموسيقى وخلق استجابة داخلية لها ، حتى إذا ما شب الصبية أمكنهم جعل الموسيقى جزءاً مكملا لحياتهم : يذهبون إلى الحفلات الموسيقية والأوبرا ، ويغنون ، ويدمدمون ، ويستمعون إلى الموسيقى وكلهم إحساس واستسلام . وإننى أرى الغاية من التربية الموسيقية (ما لم تكن الغاية مهنية) أن نكون عوناً للإنسان كى يستسلم للعواطف التى تثيرها الموسيقى ، وأن يترك لها نفسه كلية ، وأن يمتصها فى شخصيته ، فما الموسيقى إلا استجابة فطرية هذبها المحترفون

ل : ولكن ألا يزداد التذوق بالتحليل والفهم .

س : نعم ولا ، فقد يساعد التحليلُ التذوق فى المراحل الأخيرة من تعلم الموسيقى ، أما فى المراحل الأولى من إلمامهم بها فيجب أن تكون فيها الجاذبية لأحاسيسهم الموسيقية الأولية ، وعليهم أول الأمر أن يحسوا ما فيها من جمال رائق شفاف .

هل أثرت استجابتهم لبعض الاسطوانات التى أسمعتهم إياها منذ بضعة أسابيع ؟

ل : نعم ، فقد بدوا وكأنهم تأثروا بها كثيراً .

س : حقاً لقد تأثروا ، فقد استرخت الجماعة كلها (حوالى ٢٥ صبياً) ، وفجأة سادهم سكون ، وكثير منهم أسبل جفنيه . لقد حلقوا مع جمال الأغانى والموسيقى الدينية التى عزفتها . لقد كانت خبرة موسيقية حقاً ... خذ مثلا استجابة الجماهير استجابة طبيعية للموسيقى الشعبية ، ما ذلك إلا لأنهم يستوعبون الأغانى الشعبية .

ل : كلا ، ليسوا جميعاً . إن الأغانى الشعبية تحمل فى ثناياها الشعور القومى والباعث القومى فى الناس .

س : هو ذاك ، إنها استجابة لاشعورية وليست استيعاباً عقلياً . ولذلك فإن التربية الصحيحة تستغل الاستجابات اللاشعورية ولا تقصر على مجرد الصور الذهنية . . . وإن الجزء الحيوى فى التربية ، والذى يبنى الشخصية ويحدد السلوك ، هو الاستجابة اللاشعورية : التذوق ، والاعتماد على النفس ، وضبط النفس ، والمسئولية الاجتماعية ، والتعاطف فهذه لا تعلم بطريقة مباشرة ولا يمكن أن تنقل بالكلام ، بل إنها نتاج الخبرة والنشاط والاستجابة للمواقف وللناس . هل تتفق معى على ذلك ؟

ل : لقد بدأت أدرك ما تعنيه .

س : هذا هو أساس ما فى التربية المعاصرة من خطأ ، فهى منطقية جداً ، صريحة جداً ، مباشرة جداً ، والمربون لا يعنون بما يصدر عن تلاميذهم من استجابات ماكرة مراوغة .

ل : وكيف يمكنك تطبيق هذه المبادىء فى المشروع الذى نحن بصدده ؟

س : أبدأ أولا بعزف مقطوعات مختلفة من المجموعة الموسيقية للجماعة التى تعمل معها ، وأكرر العزف على المعزف (البيانو) مرات ، وأتيح لأعضائها الاستماع إلى أغانيها المسجلة على اسطوانات أو معزوفة على آلة موسيقية أو من فرقة موسيقية ، ولا أرى ما يدعو إلى الاقتصار على عزفها وحدها فى كل اجتماع ، وإنما أضمنها غيرها من الأغانى ، كما أنصح بأن تدع الصبية يتعرفون عليها ، ويأنسون لها ، بأن تتركهم لأنفسهم يتعلمون كيف يحسون جوها ، ويتذوقون وقعها ، وربما معانيها . وبعد بضعة أشهر ، مهما يطل أمدها إلى ستة أشهر أو قاربت مدتها العام ، أقول للجماعة : « إنى لأتساءل عما إذا كان يروقكم أن تعلموا بأن هذه الموسيقى قد ألهمتها أجزاء من رواية شعرية ، وإنها تصف المناظر

والأجواء والحركات؟ أتحبون أن أقرأ عليكم هذه الأجزاء من الرواية ؟ وإنى لضامن لك موافقتهم الحارة . ثم بعد ذلك . وبعد ذلك فقط أقرؤها على الجماعة .

ل : ألك طريقة خاصة فى القراءة ؟

س : أقرأ العبارة التى تصف المنظر ، مثلا « فى قاعة ملك الجبل . . . » ثم أوقع الموسيقى على المعزف ، وأدع الصبية يدركون المقطوعة من الموسيقى التى تنقل إليهم الحركة فى القصة . . .

ل : وإذن فأنت تخصص لمثل هذا العمل وقتاً طويلا ؟

س : بالتأكيد ، وهذه واحدة من الأخطاء التى أحاول إبرازها فى مدارس اليوم ، إنها ، أى المدارس ، تدفعك بسرعة فائقة ، فقد زودتك بموضوع ما ، وجزت الامتحان النهائى قبل أن تستوعبه تماماً وتقف على ماهيته وكنهه . وفى هذا خطر على تكوين الشخصية بوجه خاص لأن تكوينها يتطلب وقتاً ، ولسنا هنا فى عجالة من أمرنا كما أننا غير مرتبطين بمطالب منهجية ، ولا بامتحانات دورية ، ولا بقيود زمنية .

ل : ما رأيك فى قراءة القصة أولا ثم العزف على الموسيقى ؟

س : هذا أيضاً حسن .

ل : يبدو لى أننا بذلك نستطيع تحقيق ما نرمى إليه باستعداد أقل ؟

س : بالتأكيد ، لأن الاستيعاب عن طريق الكلام أسرع وأيسر من الاستيعاب بوسائل الاتصال الأخرى كالفن ، على أنه ينبغى علينا فى كلتا الحالتين استخدام الفطنة والحنكة .

جـ – فيما يتعلق بالأطفال الذين تتنازعهم الاتجاهات المتعارضة :

. . . جاءنا أحد الرواد الاجتماعيين يقول :

أمضيت بالأمس وقتاً ممتعاً مع أعضاء النادى الذى أعمل فيه ، ورغم أن

اجتماعهن لم يتكامل كالعادة بسبب العطلة ، التى لم تسمح إلا لخمس أو ست فتيات بالحضور ، فقد كان حديثنا ودياً . ومما أثار دهشتى تفكيرهن المتشابه ، فلقد كن أشبه بالببغاوات ينادين بما يعرفنه من آراء الكبار وكأنى بهن يرددنها بألفاظها وعباراتها ، مما حملنى على أن أمضى معهن وقتاً طويلا كى أثبت لهن ما هن عليه من خطأ .

س : ما أعمارهن ؟

الرائد : حوالى الأثنى عشر أو الثلاثة عشر عاماً .

س : هل تعتقد أنه من أصالة الرأى إقناعهن بخطئهن وهن فى هذه السن ؟

الرائد : أو لا تظن ذلك ؟

س : كلا ، ومع كل فإن الأطفال فى هذه المرحلة من العمر ينبغى أن يكونوا على بعض الآراء العقلية « المحددة » . وهم يجدون الأمن ، ويعيشون فى جوه متى أصبحوا جزءاً من جماعتهم التى يتصلون بها اتصالا مباشراً . ولا شك أننا نفسد جوهم ونشيع الاضطراب فيه إذا نحن بادأناهم بمهاجمة آرائهم وبلبلة خواطرهم وأفكارهم التى أصبحوا بها جزءاً من الجماعة ، والتى يتمسكون بها على أنها حقائق .

الرائد : أنا لا أدرك تماماً ما ترمى إليه من كلامك هذا .

س : إن أحد الأسباب الرئيسية فى الاضطرابات النفسية عند كثير من الناس هو أنهم لا يثقون تمام الثقة بأنفسهم ، وقليل منهم الواثق بقدرته على تحقيق ما هو بسبيله ، فنحن نشعر بأننا لسنا فى كفاية من ينينا ، ولعل مرجع هذا إلى أن الكبار وغيرهم من الأطفال لمسوا فينا — وقتما كنا صغاراً — عيباً فعيرونا به وأخذوه علينا وكلفونا من أمرنا نصباً ، وبلغ بهم الأمر فآذونا . ويعتقد بعض المتخصصين فى علم النفس أن مبعث هذا الشعور ما يسوء علاقاتنا بآبائنا وإخوتنا وأخواتنا من حب مريض . ومهما يكن السبب فنحن فى حاجة إلى ما يرفع روحنا المعنوية ويسمو

بها . هل أنت معى فى هذا ؟

الرائد : بلى ، وإنى ألمس هذه الحاجة ولكن . . .

س : ولكن ماذا ؟

الرائد : إننى لا أجد لهذا الموضوع من صلة بحوارى مع الفتيات مساء أمس .

س : بل لذلك صلة ، فكما أن الجماعة تسلبنا ما نحسه فى طفولتنا من شعور بالرضا نحو أنفسنا ، فمن واجبها أيضاً أن ترد علينا هذا الشعور بطريقة ما ، ولذا فإننا نحاول أن نحوز رضاءها ، وخير وسيلة لذلك هى أن نكون جزءاً منها : نفكر كما تفكر ، ونعمل كما تعمل ، وننضم إليها مستجيبين لكل ما تطلبه منا من ولاء عاطفى . ولهذا نجد الأطفال يأخذون باتجاهات الجماعة لاشعورياً ويخضعون لآرائها ، فالجماعة تخلق ما يسميه البعض « جو الآراء » . ونحن كمربين يهمهم نماء الأطفال وتعنيهم سعادتهم المستقبلة ونجاح جماعاتهم ، ينبغى علينا ألا نعكر صفوهم ، وألا نضعهم فى صراع مع الثقافة التى تسود حياتهم ، لأن هذا يضاعف من القلق الذى كنا نتحدث عنه منذ لحظة .

الرائد : إننى أدرك ما ترمى إليه ، ولكن دعنى أصارحك بأننى لا أذهب مذهبك فعالم اليوم يتطلب طرقاً جديدة للتفكير ، ومن واجبنا أن نعتنق قيما جديدة غير تلك التى أبلاها الزمن ، وإلا فكيف يتحقق التقدم . إننا إذا استمررنا نؤمن بما تؤمن به أنت فلن نخطو قدماً فى حضارتنا . إننى أومن بأن من واجبنا مساعدة أطفالنا كى يعيدوا فحص معتقداتهم .

س : يعجبنى تفكيرك ، فلقد عبرت عن المشكلة بكل جلاء ، وإننى أوافقك على كل ما قلته عن التقدم ، وما أشرت إليه من ضرورة إعادة فحص القيم ، ولكن هناك ناحية ألفت إليها نظرك ، وهى معالجة الأمر من وجهة نظر الطفل لا من حيث ما تشايع أنت له . إننى أؤمن بأن هدفنا الأخير هو تحقيق ما تنادى به ، ولكن كيف ؟ أنها المهارة التى نسعى إلى

خلقها . أو تعتقد أن فى مقدور طفل فى الثانية عشرة أو الثالثة عشرة من عمره المفاضلة بين رأيين أو أكثر فى مشكلة اجتماعية ؟

الرائد : لست أدرى .

س : أظنه قادراً ، ولكنها سوف تكون مفاضلة سطحية جداً ، فليس لديه المعرفة ولا الخبرة ، ولا هو بصاحب التفكير الحر حتى يؤدى المفاضلة كما ينبغى أن تكون . فالأطفال يرددون كل ما يصل إليهم من آراء كما ترددها الببغاء ، نعم ، وكلما تقدم بهم العمر وانتقلوا إلى مرحلة المراهقة المتأخرة أو بلغوا سن الرشد ينبغى أن نرد عليهم آراءهم ونناقشهم فيها الحساب ، بل ونهاجمهم أيضاً من نواحيها الضعيفة ، لأنهم حينئذ يكونون أكثر استعداداً للتفكير العميق فيها إذا أرادوا ، والصعوبة هى أن نجعلهم توافين إلى هذا التفكير كى يختبروا قيمتهم ومعتقداتهم التى ينبغى أن تقوم على الإيمان لا على أنها مجرد رأى .

الرائد : تعجبنى طريقتك فى إبراز فكرتك .

س : هذا حسن جداً ، وأحب أن أقول لك إن الرأى ليس رأيى وحدى فقد طالعته ضمن موضوع ما ، ولكن دعنا نعود إلى فتياتك الصغار ، إن كل ما نستطيع عمله مع من فى سنهن من الأطفال ، وحتى مع غيرهم ممن هم فى سن المراهقة ، أن نبنى شخصياتهم بجهودهم ، وقد يكون العمل الذى نسعى إلى تحقيقه هنا كفيلا بذلك ، فنحن نيسر لهم خلق المشكلات ومعالجتها بطريقتهم الخاصة ، وسواء كان ذلك باشتغالهم بالفنون والحرف اليدوية ، أو بانصرافهم إلى الموسيقى والتمثيل ، أو بتكوين علاقاتهم بناديهم ، أو باشتراكهم فى لجان هيئتهم لدراسة شئونها الهامة ، أو عند مناقشة آرائهم فى اجتماعات ناديهم ، أو عند ما تتعارض آراؤهم فإنهم يبنون شخصياتهم ويمدون أنفسهم بالقدرة ويزودونها بقوة الاعتماد على النفس ، ويكونون معتقداتهم ويثبتونها .

وهذه هى عدتنا التى نقيم عليها بعدئذ الاستقلال الذاتى والتفكير الصائب ، ولا سبيل لنا إلى ذلك إذا نحن حرمناهم مما يدعم تفكيرهم ، وخطتنا هذه وإن كانت بطيئة إلا أنها محققة النتائج .

هل تعلم ما أراه خطأ فى معظم المربين ، إنه إذعانهم لآرائهم المتسلطة على تفكيرهم مما لا يدع أمامهم مجالا إلى التحول عنها ، فما يعنون إلا بنهجهم الخاص ولا يحاولون الوقوف على ما يدور فى أذهان تلاميذهم . إنهم يظنون أنه ليس عليهم إلا أن يقولوا للشىء كن فيكون. فى حين أن فى الأطفال قوة مقاومة هائلة ، تجعلهم ينبذون معظم ما نعلمهم إياه . إن علينا أن نفكر أكثر فيما يعمله التلاميذ ، ونفكر أقل فيما نعمله نحن ، وعندئذ نستطيع تحقيق الكثير .

الرائد : سوف أتمعن فى كل ما قلته ، وسأحاول هضمه ، وأناقش آراءك وعلى الأخص رأيك فى مناقشة وجهات نظر الأطفال ، وربما وجدتك وقد جانبت الصواب .

د ـ فيما يتعلق بالمنافسة :

كنا مع اثنين أو ثلاثة من الرواد الاجتماعيين . . . نتجاذب أطراف الحديث حول الأحداث الجارية ، والأحوال المالية ، وموضوعات أخرى كهذه . . . ثم جرت على لسان أحدهم عبارة « الروح الحزبية » وعندئذ قال بعضهم :

على فكرة الحديث عن الروح الحزبية فإن لدى ما أحب أن استشيركم فيه. فى مساء يوم الجمعة الماضى كان أعضاء النادى الذى أتولى قيادته يلعبون معاً ، وكان من بينهم أعضاء جدد ، فلحظت انه لم يجمع بينهم وبين بقية الأعضاء شىء أكثر مما جمعت بينهم اللعبة التى كانوا يمارسونها ، فقد أدركوا بها روح الجماعة أكثر مما لو كانوا قد اجتمعوا بالجماعة مرات ، فماذا تقول المبادئ الحديثة فى التربية عن ذلك ؟

س : لا شك أن اللعبة قاربت بين الصبية الجدد وأعضاء النادى ، وهذا على التحديد ما تؤكده التربية الحديثة ، فالروح الاجتماعية تنمو بالنشاط الجماعى وتنتعش ، والإنسان لا يصير اجتماعياً إلا إذا اشترك فى عمل جماعى ، بل وأكثر من هذا ، إذا كان يعمل فى بيئة إجتماعية .

ى : ولكنى أفكر فى عامل المنافسة ، ألم يتكتل الصبية معاً لأنهم شاءوا هزيمة الفريق المضاد ؟

س : هذا لا ريب فيه ، ولكن أو تظن أن الصبية لا يتكتلون إلا للمنافسة ؟

ى : غالباً .

س : نعم غالباً ، هذا لأننا ، نحن المربين ، قد غرسنا فى الصبية فكرة المنافسة ، وها نحن نعكس الميل إلى المنافسة على الألعاب التى توجد فى جميع بلاد العالم ، فى حين أننا نستطيع أيضاً أن نغرس فى الشباب فكرة أخرى هى فكرة التعاون . وحتى هؤلاء الصبية ، إنهم عندما يتعاونون فى ألعابهم فإنما يتعاونون لغرض التنافس ، وتعاونهم هذا يقضى على الغاية منه ، فأنت عندما تلعب « التنس » أو تمارس أى رياضة أخرى مع أصدقائك فلا شك أن مباراتك لهم مباراة تنافسية لأنك تحصى نقط كل فريق ، ولكن ما إن تنتهى المباراة حتى تخرجوا معاً وتنسوها تماماً . ولكن دعنا نفترض أن الغرض من المباراة هو معرفة المتفوق الذى سينازل لاعباً آخر للحصول على البطولة فى الحى ، ثم فى المدينة ، ثم فى الولاية كلها وهكذا . ثم دعنا نفترض أن جماعة من الناس كانوا يتبعون مباراتك باهتمام خاص لينشروا نتائجها بين الناس ، فهل تعتقد أن مسلكك فى المباراة الثانية سيكون نفس مسلكك فى الأولى ؟ ها أنت ترى أن المسألة — فى الغالب — مسألة « الجو » الذى تخلقه حول الألعاب .

ى : أرى أن لهذا « الجو » تأثيراً كبيراً فى ذلك .

س : أؤكد لك أن له هذا التأثير ، وها أنت ترى أننا لانرمى إلى التخلص من الألعاب التى تقوم على المنافسة ، ولكننا نرمى إلى التخلص من التنافس كباعث على اللعب ، وكطابع يطبع الإحساس والتفكير . إننى أعرف مئات الحالات التى يشترك فيها الأولاد والبنات ، من كافة الأعمار ، فى فرق ويقومون بأعمال لا تدعو أصلا إلى التنافس ، وفى صفحات ناديك ما يؤكد وجود التعاون ، كما يوجد فى قيام جماعتك بتنظيم حفل أو بأداء أى نوع من النشاط يتطلب تضافراً من الجماعة ، أما الموقف الرياضى فلا يعدو أن يكون موقفاً تمثيلياً فالتعاون فيه تعاون لوقته : فاللعبة تتطلبه ، ويكون قوياً إذا كانت طبيعة اللعبة تتطلب تعاوناً قوياً . ولكنى أشك فى أن الشعور الجماعى بالحاجة إلى التعاون سوف ينتقل إلى مواقف أخرى ، وخاصة إذا لم تتعد حالات الصبية دائرة اللعب معاً فى فرق .

هـ ـ فيما يتعلق بثبات المعلم وجموده :

إن تدريب الإخصائيين الاجتماعيين فى ميدان خدمة الجماعة لا يمكن أن يتحقق على أساس نظرى مجرد ، إذ لابد من تتبع دقائق العمل ، وحركاته المعينة ، وأن يعاد تفسيرها وتحليلها على هذا الأساس النظرى .

وعلى سبيل المثال نذكر أننا وجدنا خبيرنا الموسيقى ، بعد أن أمضينا معه عدة جلسات ناقشنا فيها مناقشة عامة طريقة تقديم النشاط إلى الأندية على أساس ميول الأعضاء ، وجدناه وقد خالف الطريقة التى اتفقنا عليها مخالفة تامة ، فعند ما زرناه فى إحدى غرف النادى ألفيناه يحدد بالتفصيل خطة العمل إذ سمعناه يقول « . . . والآن وكنتيجة لهذا العمل يمكننا أن نعد « نوتتنا الموسيقية » وسنقرأ صفحات أخرى من الكتاب ليستطيع كل واحد منكم أن يعبر عن قصة الأغنية بالرسم . » واستمر فى عرضه لمقترحات أخرى معينة .

وجلى أن الموقف كان ملائماً لمناقشة الفرق بين النمو الطبيعى لأحد أوجه النشاط بالنادى والخطة التقليدية المألوفة فى الخبرة المدرسية ، التى يرسمها المعلم بنفسه . وقبل أن ننتهى من مناقشته فى كل ذلك قال بعد تروّ « إن ما يقضنى هو أننى أنزع دائماً إلى الطريقة التى استعملت معى وأنا طالب فى المدرسة والجامعة ، ويبدو أنه من العسير على الإنسان أن يتحرر كلية من خبرة اكتسبها فى ماضيه ».

ومثل آخر عن تدخل المدرس وجدناه فى تقرير مدير حجرة الأشغال اليدوية بخصوص إدخال تحسين عليها :

« ظهرت خلال الأسبوع الماضى حالات كثيرة تدل على نزعات تجارية ، فقد انتهز « بلى » و « بيرنى » ، وهما الصبيان البارعان فى الأشغال اليدوية ، كل فرصة لمحاولة بيع إنتاجهم لزملائهم فى العمل . وعلى سبيل المثال قال « أرنست » لـ « بلى » : « ماذا أنت صانع بهذه الأغلفة للكتب ؟ » فأجاب « بلى » بأنه ليس فى حاجة إليها وأنه ما صنعها إلا لمجرد التسلية ، وما إن وجدها « أرنست » فرصة سائغة للتملك حتى بادره قائلا : « إذن أعطها لى » ، ولكن «بلى» ليس بالشخص الذى يهب بسهولة فقد ماحكه قائلا « يمكن أن تكون لك إذا أنت دفعت فيها ١٥ سنتاً » فرد أرنست قائلا : « آسف فلا أملك سوى خمسة سنتات فقط »

« وعندئذ تدخلت فى الأمر مبيناً لهما بأن ليس للمتاجرة مكان فى حجرة « الحرف والفنون » ، وأعلنت الجميع بتحريم البيع والشراء ، فضايقهم أن تفلت منهم فرص الكسب ، ولكنهم ارتاحوا لزوال التوتر الذى أوجدته المساومة فى البيع والشراء » .

لقد ناقشنا صواب تدخله فى الموقف ، وعما إذا لم يكن من المهارة الفنية أن تترك المساومة تسير فى طريقها الطبيعى ويراقب ما يترتب عليها ، ومما قيل أثناء المناقشة إن الصبيين لا يريان هناك من سبب مقنع يمنع صبيًّا من التصرف فيما ينتجه بالطريقة التى يراها ، وأشير إلى أن السند الذى يمكن أن نعتمد عليه

تبريراً لمنع هذه الصفقات هو أننا نزود الجماعة بالحامات التى يستخدمونها فى إنتاجهم ، وأن الطريقة السليمة لعلاج هذه المشكلة هو تخصيص جزء من ثمن المبيعات لتغطية نفقات هذا الباب ، كما أشير أيضاً إلى أن فى النضوج الذى يستمد من التعامل التجارى إمكانيات للتربية الاجتماعية .

أما إن استشرى بينهم تسويق المنتجات فعندئذ يمكن إقناع الصبية وحثهم لتكوين رصيد يدفعون منه ثمن الحامات التى يحصلون عليها الآن بلا مقابل ، أو التبرع بالدخل للهيئة التى تضم ناديهم ، أو لأى وجه من وجوه البر . . . وما من شك فى أن هذه الطريقة تساعد على التعمق فى ملاحظة سلوك الأطفال الاجتماعى ملاحظة عملية من حيث الأوضاع التى ستتخذها هذه المتاجرة ، والمبادلات الفردية ، أوالقيام بمشروع جماعى كفتح دكان لعرضها .

ثانياً ـ من سجلات بعض الجماعات(2)

ا ـ نادى مقصف المراهقين :

« قصة تكوين جماعة صغيرة من جماعة أخرى كبيرة » :

تقع محلة « هوارد » فى حى آهل بالسكان يجاور بيئة صناعية فى مجتمع حديث نسبيًّا ، إذ لم يمض على إقامة معظم مبانيه إلا مدة محدود ةتتراوح بين ثلاث سنوات وخمس، ولم ينزح إليه معظم ساكنيه إلا منذ ذلك الحين. وبسبب حداثة الحى كانت المحلة هى الوسيلة الوحيدة القائمة للترويح عن قاطنيه . أما مقرها فبناء ضخم مزود بالمعدات الحديثة التى تمكنها من تحقيق برنامجها الشامل .

وإبان فترة الحرب العالمية الأخيرة سايرت المحلة غيرها من الهيئات الاجتماعية بأن افتتحت مقصفاً خصصته للشباب ممن تتراوح أعمارهم بين الرابعة عشرة والسابعة عشرة ، كما كانت تسمح لهم مساء كل أربعاء باستعمال قاعة اجتماعاتها يلعبون فيها ويرقصون . . . وقد لقيت دعوتها من الشباب ترحيباً ، فأقبلوا عليها ،

وزاد اهتمامهم بالمقصف الذى أنشأته ، وأخـذوا يترددون عليـه مدة امتدت إلى بضعة أشهر ، ولكن ما أن تقادم عليه العهد ، وزالت عنه جدته ، حتى بدأوا ينصرفون عنه ، وصادف ذلك إحداث تغيير بين موظفى المحلة الأمر الذى ترتب عليه انضمام إخصائية اجتماعية جديدة إلى هيئة موظفيه ، وهذه أدركت بفطنتها أن مسئولية العمل بالمقصف كانت وقفاً على الموظفين وحدهم ، أما المشاركة الحقة من جانب المراهقين أنفسهم فى إدارته فكانت جد محدودة .

وخلال أسبوع افتتاح دورة نشاط المقصف أخذت جماعات الشباب المختلفة تتردد عليه لتسجيل عضويتها به والاشتراك فى نشاطه ، فانتهزت الإخصائية الاجتماعية هذه الفرصة ، وبدأت تسأل نفراً منهم عما إذا كانوا يرغبون الاجتماع بها والتحدث إليها فيما يمكن عمله لإعادة النشاط إلى « نادى المقصف » فاستجابوا إليها ، واتفقوا فيما بينهم على موعد يجتمعون فيه ، واقترحت هى عليهم أن يدعو غيرهم إلى اجتماعهم . وفى موعده كانوا جميعاً تسعة عشر . . .

وقبيل الاجتماع تحدثت الإخصائية الاجتماعية (الرائدة) مع دونا (Donna) وسألتها أن تقبل رياسة هذا الاجتماع بصفة مؤقتة فوافقت ، ومن ثم أخذتا تتشاوران معاً فى الموضوعات التى يمكن أن يتضمنها جدول الأعمال . . . أما الاجتماع فقد ساده جو من الألفة والتبسط ، وبدأته دونا بقولها « أيها الزملاء : قالت لنا الآنسة « و » (الرائدة) بأن فى استطاعتنا بعث النشاط إلى نادينا وإعادة الحياة إليه ، ونحن هنا ليدلى كل برأيه ، وأود أن أعرفكم أننا (هى وأنا) تحدثنا عن ذلك مع زملائنا چانيس ، وجرى ، وبل ، وفرانسز ، ومارك وغيرهم ، وكان من رأينا جميعاً أنها كانت على صواب فيما دعت إليه ، هذا إلى أن الآنسة « و » آنسة فاضلة . . . ثم أعقب ذلك فترة صمت بدت فيها « دونا » وكأنها قد أعوزتها الألفاظ تتم بها حديثها ، إذ قد تحولت إلى الرائدة كأنما تلتمس منها العون ، وحينئذ تحدثت إليهم الرائدة وقد علت شفتيها ابتسامة رقيقة قائلة إنها أحبت عملها فى المحلة ، وعلى التحديد مع من سعدت بلقائهم من أعضاء النادى ، وأنها

قوية الأمل فى أن النادى سوف يصادف نجاحاً أكيداً ، وخاصة إذا أحسّ كل عضو فيه بأنه راغب حقّاً فى المعاونة على إدارته ، مستمتع بهذه المعاونة ، واقترحت على « دونا » أن تعد الجماعة قائمة بما يجب أن يؤديه أعضاؤها ليكفلوا لناديهم ما يرجونه له من نجاح ، ثم تركت الحديث تتمة « دونا » التى استأنفته واستأنفت معه مهمتها ، وبدأ النقاش حماسياً سريعا ، ونادت « جيرى » بضرورة تشكيل لجنة تتولى وضع دستور ينظم أعمال النادى . . . ورأت « بتى » أهمية اتباع طريقة أحسن فى تقديم الأعضاء الذين لم يسبق لهم التعرف بزملائهم ، وأشارت « إيرين » إلى ميلها إلى العمل فى لجنة الترفيه إذا استقر الرأى على تكوينها ، وأكد « مارك » بأن النادى لايمكن أن يكون نادياً ناجحاً إذا خلا من شىء يأكله الأعضاء . ثم أثيرت مسألة فتح باب العضوية بلا قيد ولا شرط أو تقييدها ، وانتهى الرأى فيها إلى دعوة جميع أعضاء النادى السابقين لحضور اجتماعاته ، ومن ثم يتسنى حصر عدد الملبين للدعوة المهتمين بأمر النادى ومستقبله ، ومتى تم هذا يبحث الأمر من حيث كفاية العدد أو الحاجة إلى زيادته بدعوة آخرين .

أما « بلى » فقد أقلقه ألا يرى أحداً يقوم بأعمال السكرتارية وأشار إلى ذلك قائلا : « لا بد من تدوين هذه القرارات ولا بد من انتخاب السكرتير » وأمنت الرائدة على ذلك بقولها إن الآراء التى صدرت عنهم ، والقرارات التى اتخذوها طيبة ، ولا ينبغى إهمالها . ثم أشارت إلى عدم تحققها من ملاءمة الاسم الذى يمكن إطلاقه على جماعتهم هذه وقد أخذت على عاتقها مهمة رسم الخطة العامة ، وتساءلت عن مدى ملاءمة عبارة « لجنة مقصف المراهقين » لتكون اسماً للجنة ، فلم تر « چيرى » خيراً من اتخاذ هذه التسمية ولكنها تساءلت عما سيؤول إليه أمر « نادى مقصف المراهقين » فكان تساؤلها هذا سبباً فى إثارة اهتمام الجماعة ومبعثاً لدهشها إذ علق « هارى » بقوله : « إذا تحولت جماعتنا إلى ناد فلا بد من أن نختار له مجلساً لإدارته » ، وهنا وجهت « چانيس » حديثها إلى دونا قائلة : « يجب علينا أولا وقبل كل شىء التحقق من عدد الراغبين فى

الانضمام إليه » فرجعت دونا بالأمر إلى الجماعة ليبدى كل رأيه فيه فجاءت موافقتهم إجماعية . وأشارت الرائدة إلى ترحيبها بتكوين ناد وفى هذه الحالة ينبغى عليهم أن يختاروا أحد أمرين : إما أن ينتخبوا من بينهم مجلساً مؤقتاً ، أو يكونوا لجنة للترشيح تكون مهمتها تقديم مقترحاتها للأعضاء فى اجتماعهم التالى ، ففضلوا الأخذ بالاقتراح الثانى ، واتفق رأيهم على اختيار مارك وچيرى ودونا وإيرين أعضاء فى لجنة الترشيح وكلفوهم تقديم تقريرهم فى الأسبوع القادم . . .

(١) ماهى العوامل التى يمكن الاستناد إليها فى تبرير قرار الهيئة بإعادة النشاط إلى هذه الجماعة ؟

(٢) ما هى المسئوليات التى ينبغى على الرائد الاجتماعى تحملها عند رسم خطة أول اجتماع تعقده جماعة حديثة التكوين ؟

(٣) ماذا نعرفه عن الشباب الذين انتظموا فى هذا الاجتماع الذى يهدف إلى إعادة تنظيم العمل فى النادى ؟

(٤) أمن الصواب تشجيع فكرة تكوين ناد ؟ وإذا كان الأمر كذلك فلماذا ؟ وإن لم يكن فلماذا ؟

(٥) كيف تختلف وظيفة ناد صغير عن وظيفة جماعة كبيرة ينصب كل اهتمامها على المقصف ؟

ب ـ جماعة الصقور السوداء .

« تجربة فى الحكم الذاتى »

يضم نادى الصقور السوداء جمعاً من الصبية تتراوح أعمارهم بين التاسعة والثالثة عشرة ، وهم جميعاً يقطنون متجاورين فى حى سكانه من أصل إيطالى ... ويتاخم الحى منطقة صناعية ، وتسكنه أدنى الطبقات فى مستواها الاقتصادى ، إذ يشتغل معظم الآباء فى أعمال لا تتطلب مهارة . وتحيط الحى حدود طبيعية فنى جانب منه طريق رئيسى للترام ، وعلى جانب آخر مجرى النهر ، ويمتد على

جانب ثالث طريق للسكك الحديدية . وأهم ما يميز الحى ارتفاع نسبة الانحراف بين أحداثه وبالغيه .

أما مدرسة الحى فتضم جميع الصبية . . . وهم إن لم يكونوا فى مدرستهم أو ناديهم نجدهم فى الطرقات يتسكعون ويلعبون قريباً من بيوتهم ، إذ لا توجد فى الحى ملاعب قريبة قرباً كافياً يسمح لهم بالانتفاع بساحاتها . وإن كان هناك متنزهان يبعدان عن المنطقة التى يعيشون فيها بمسافة لا تعدو خمسة (بلوكات) إلا أنهم لا يخاطرون بالذهاب إليهما كى لا يتخطوا دائرة أمنهم فى جيرتهم المباشرة. ثم إنهم لا يتزاورون ليلعبوا فى منازل أصدقائهم لأن المنازل تضيق بسكانها ، ولأنهم لا يلمسون من ساكنيها ترحيباً بمقدمهم . وبعضهم يقضى معظم وقته فى الشوارع والأزقة يجمعون الفضلات والوقود لبيعها أو للانتفاع بها فى منازلهم ، ومصروفهم الشخصى من النقود يكاد أن ينعدم .

أما كلمة « النادى » فلا تدل على مجموعة الصبية فحسب وإنما تشير أيضاً إلى ذلك المبنى الذى كان يستعمل من قبل مخزناً وأصبح الآن مركزاً من مراكز نشاط المحلة الرئيسية فى المنطقة ، ويرجع السبب فى إنشائه إلى إجابة مطلب الآباء الذين أرادوا أن يكون لأبنائهم مكان يلعبون فيه ، ويقع قريباً من منازلهم ، بعيداً عن مخاطر الطريق ، وقد اتفقوا فيما بينهم عن أن يساهموا فيه بما يستطيعون دفعه عن طريق الاشتراكات وبما يمكنهم اقتصاده من دخولهم ، وبذا تم استئجار مخزن خال يقع فى الطابق الأول ويتكون من ثلاث حجرات إحداها فسيحة والأخريان ضيقتان ، هيئت الفسيحة لتكون حجرة للألعاب وزودت بنضد « للبنج بنج » ، وآخر للألعاب الداخلية ، وجهاز للتسلق والتدريب على الحركات الرياضية. أما حجرة الأشغال فكانت أشبه بورشة للنجارة ، فقد زودت بنضد طويل منخفض ، وأرفف ، ولوحة تعلق عليها العدد وأدوات العمل .

وصف الصبية :

فرانك : فى الحادية عشرة من عمره ، وفى الفرقة السادسة الدراسية ، يتصف والداه بالحيوية ورقة الشعور ، وتفصح أسئلته عن درجة ذكائه ، أما اتجاهاته العملية فتحمل الناس على تقديره والإعجاب به . يتولى رئاسة النادى ، ويحبه زملاؤه لكياسته ولباقته ، ويتمتع بمهارات تميزه فى نواح كثيرة .

چم : فى الحادية عشرة من عمره ، وفى الفرقة الخامسة الدراسية . يتيم الأب وتعمل أمه لتقوم بأود أسرتها . مضطرب ، لا يتمتع بأية مهارة فى النواحى الرياضية ولا بأية مقدرة فى الأعمال اليدوية ، صاخب إلى حد مزعج مما يحمل الصبية على نبذه فى بعض الأحيان .

بنى : فى الثانية عشرة من عمره ، وفى الفرقة الخامسة الدراسية . تحصل أسرته على معونة مالية حكومية ، ولا يتمتع والداه بذكاء حاد ، أما هو فتحصيله العقلى بطىء . . . تراوده بين الحين والحين مخاوف كثيرة ، أما مقدرته الابتكارية فقاصرة جداً . يثور لأتفه الأسباب ، ثرثار ، ولا يستقيم له حال إلا فى وجوده مع بقية الصبية مما يحمله دائماً على التماس صحبتهم .

كارلو : فى الحادية عشرة ، وفى الفرقة الخامسة . تبنته الأسرة التى يعيش فيها ، أما حاضناه فلا يتكلمان الإنجليزية . ثاقب الذكاء ، حاد الطباع ، تابع متحمس ، تنقصه صفة القيادة ، يستقيم أمره فى وجوده مع الصبية ، وهم يحبونه وهو يبادلهم عاطفتهم ويميل إلى صحبتهم . ومن الناحية الرياضية نجده متفوقاً على الكثيرين لما يتمتع به من مهارات عديدة . . .

چو : فى العاشرة ، وفى الفرقة الرابعة ، أما والداه فمن طبقة أرقى إذا نحن قارناهما بغيرهما من سكان الحى ، وهما على درجة متوسطة فى الذكاء ، ولكنهما أفسدا چو لأنهما دأبا على تدليله وإجابة كافة مطالبه ، ولأنهما أفرطا فى العناية به والاهتمام بأمره ، أما چو فقصير القامة ، مترهل البدن ، سيئ التنسيق ، وهو

من الناحية العقلية ليس بالسريع البديهة ، كما أنه على درجة سيئة من التكيف الاجتماعى ، وقد يرجع ذلك إلى عدم قدرته على التكيف فى مجال النشاط الرياضى . وهو صبى ثرثار ، لا يميل الصبية إليه ، ولذلك نراه دائب النضال فى سبيل تقبله بالجماعة .

سام : فى الثانية عشرة ، وفى الفرقة السادسة . يتيم الأب ، أما أمه فعاملة ، ولهذا فقلما يحظى بلقائها . ضخم الجثة ، يفتقر إلى التنظيم والتنسيق ، غير مقبول من الجماعة ، ومحصوله من المهارات قليل ، ولكى يعوض عن شعوره بالنقص فيها يلجأ إلى الثرثرة التى يمجها زملاؤه أعضاء النادى .

أنتونى : فى الحادية عشرة ، وفى الفرقة الخامسة . يتمتع والداه بنشاط فائق وحيوية دافقة . . . يعمل أبوه قصاباً فى الحى ، أما أنتونى فيتمتع بشخصية جذابة ، وعلى درجة كبيرة من التكيف ، سريع البت فى الأمور ، وهو وإن لم يكن على درجة كبيرة من خصوبة الخيال أو المقدرة على الابتكار إلا أنه يؤدى عمله بنجاح ، وقلما يقحم نفسه فى صعوبات أيا كان نوعها .

چون : فى العاشرة ، وفى الفرقة الرابعة . شقيق أنتونى ، يحلق فى الخيال وله فى أفقه مجال خصيب ، يعبر عن خياله بما يخطه على الورق من رسوم وخطوط ، يقضى وقتاً طويلا جالساً منصرفاً إلى شىء يرسمه أو كتاب يتصفحه . باسم الثغر ، كريم الخلق . وهو من هذا الصنف من الناس الذى يطمئن إليه فى تحمل المسئوليات ، ولكنه مع هذا لا يتمتع بمكانة مرموقة بين زملائه ، وإن كان على درجة كبيرة من التفوق فى الفنون ، وقد ساهم بمقدرته هذه فى أعمال كثيرة تخص النادى باشتراكه فى الرسم والتصوير ، أما من حيث علاقته بغيره من الصبية فنلاحظ أنهم لا يتقبلونه بينهم تقبلا تامًّا ، وهو حريص على ألا يقحم نفسه فى متاعب مع زملائه أيا كان نوع هذه المتاعب .

تونى : فى التاسعة ، وفى الفرقة الرابعة . والداه على درجة من الذكاء ، ولكل منهما عمل يتكسب منه لذلك كانت حالتهما المالية مرضية . أما تونى فيتوقد

ذكاء وعلاقته طيبة مع غيره من زملائه ، وقلما يبدو جادًّا ولذا يندر أن يساهم بآرائه الجدية فى اجتماعات النادى ، ونخبة أصدقائه من الصبية الأكبر سنًّا ، وربما كان چم أقرب صديق إلى قلبه .

* * *

أكتوبر : أمضى الصبية الأسبوعين الأولين من شهر أكتوبر يترددون على النادى كل يوم بانتظام ليتعاونوا معاً على إعداد مقره ليوم الافتتاح ، فقد قاموا بأداء كل ما يتطلبه العمل من نظافة النادى ، إلى دهان جدرانه ، وإقامة ما يحتاج فيه إلى إصلاح ، لهذا لم يتبق من وقتهم ما يصرفونه فى الألعاب والأشغال اليدوية . وعلى الرغم من كل ذلك ، فإنهم لم يحرموا الاستمتاع بما كانوا يؤدونه من عمل أضفى عليهم السرور والبهجة . . . وحالما فتح النادى أبوابه بدوا وكأنهم يتدفقون حماساً لشعورهم بأنهم أصبحوا يملكون نادياً خاصًّا بهم .

ولأنهم لم يتبينوا بعد مدى حاجتهم إلى تنظيم ناديهم ، وتدعيمه بالقادة ، وبما يتطلبه من وضع قيود تنظم سلوكهم ، فقد مر الأسبوعان التاليان والنادى على شىء من الفوضى والاضطراب ، إذ لم يكن أعضاؤه قد اعتادوا بعد إخضاع أنفسهم لما يحتاجه ناد اجتماعى من نظام ، وقد أدرك الرائد أنه لا بد من انقضاء بعض الوقت حتى يعتاد أعضاؤه عمله الرتيب ولهذا فقد كان معهم صبوراً متأنياً ، وكان على يقين من أنهم سوف يحسون — إن عاجلا أو آجلا — حاجتهم إلى ضرورة تدخله . وهم وإن بدوا مشاغبين إلا أن سلوكهم كان فى معظمه إنشائيًّا . واستحق الكثير من المشروعات التى نفذوها كل تقدير .

وما إن مضى على افتتاح النادى أسبوع حتى أيقن الرائد أن الوقت قد حان لدعوة أعضائه إلى عقد اجتماع يناقشون فيه خطة العام ، ولما كان متشوقاً للوقوف على مدى اهتمامهم بقواعد السلوك فقد اقترح على بعضهم أن يعقدوا اجتماعاً لبحث ما يعن لهم من أمور ، ولقى اقتراحه قبولا لدى « فرانك » و « بنى » و « فيل » ورأوا أن يعقد اجتماعهم مساء يوم الخميس ، وما إن حل موعده حتى

تبين أن الصبية كانوا أميل إلى الانصراف إلى ألعابهم وأعمالهم اليدوية ، ولهذا لم يعقدوا اجتماعاً ، الأمر الذى حمل الرائد على أن يبين لهم بأنهم إذا كانوا حقاً جادين ، فى أن يجعلوا من ناديهم نادياً ديمقراطياً يزاولون فيه ما يشاءون من ضروب النشاط ، فلا بد أن يعقدوا اجتماعاً يقررون فيه ذلك ، وعليهم أن يبحثوا الأمر ويبلغوه قرارهم . وبرغم هذا فقد استمروا فى لعبهم ولهوهم كأن الأمر لا يعنيهم فى شىء ، ولم يزل بهم محاولا إقناعهم ليعقدوا اجتماعهم فى اليوم التالى ولكن جهوده ذهبت هباء . وفى الأسبوع الثانى قاموا من جانبهم بمحاولة لعقد اجتماع ينتظمون فيه جميعاً ، ولكن محاولتهم لمن تكن لتساير حاجة فى نفوسهم تحملهم على الاجتماع معاً لرسم خطط مستقبله ، لذلك اعتزم الرائد أمراً آخر .

ففى إحدى الأمسيات دعا بعضهم ليجتمعوا به فى مكتبه للتحدث فى خطط العام ، ويبدوا أنهم أنسوا لهذه الطريقة إذ أقبلوا عليه ، وتحدثوا عن أعمال كثيرة ودّوا لو يؤدونها ، وأوقفوه على ما يدور برءوسهم من آراء تتعلق بناديهم . . . وأشاروا إلى النقط الآتية :

١ — الاحتفاظ بناديهم نظيفاً — بموالاتهم تنظيف جدرانه ، وغسل أرضيته ، وإزالة ما يعلق من الأتربة على مدخله ، وتنظيف حجراته .

٢ — دهان جدرانه .

٣ — أن يكون لناديهم مجلس يضم قادتهم من الصبية .

٤ — أن يزودوه بالألعاب الجديدة .

٥ — أن يكون لهم فريق للموسيقى .

٦ — قيامهم برحلات إلى الميناء الجوى ، وإلى حديقة الملاهى ، ومناطق الغابات .

٧ — أن يقيموا معسكراً .

٨ — أن يخرجوا للسباحة .

٩ — أن يذهبوا معاً لمشاهدة المسرح .

١٠ – أن يقيموا حفلات .

١١ – أن يكون لهم ناد لا يخرب الصبية أدواته ومعداته .

١٢ – أن يكون لهم ناد لا يتشاجر فيه أعضاؤه .

عرض الرائد هذه النقط على لوحة الإعلانات ليطلع عليها الجميع ، وليرى ما إذا كان لديهم شيء يضيفونه عليها ، أو إذا كانت تقابل هوى فى نفوسهم أو يرفضونها ، فتبين له تقبلهم لها وارتياحهم إليها ، إذ قالوا عنها إنها هى بعينها ما كانوا يأملون تحقيقه فى ناديهم .

٢ من نوفمبر : قصد لفيف من الصبية قاعة الألعاب الرياضية ، وانصرف لفيف آخر يساعدون فى تنظيف السقيفة الخلفية ، وكان أكثرهم نشاطاً « فرانك » و « چم » و « تونى » ، أما چم فيعمل فى مقابل إعفائه من رسم اشتراك عضويته ، ولهذا فقد استأذن ليقوم بغسل النوافذ ، واستمر يعمل جاداً طوال فترة الأصيل ، وكان عمله مرضياً . أما أولئك الذين لم يزاولوا أى نشاط فقد أمضوا وقتهم يتسامرون وهم قعود حول موائد اللعب وانصب حديثهم فى معظمه حول الطائرات ووسائل النقل .

وما إن حل المساء حتى بدأوا يتشاحنون ، وربما كان السبب فى ذلك افتقار الرائد إلى الموارد التى يشغلهم بها ، فقد لعبوا لعبة الجواد والفارس لفترة لم تتجاوز بضع دقائق ما لبثوا بعدها حتى حولوها إلى لعبة أخرى تشيع فيها الفوضى ، وعندئذ خرج الرائد إليهم من حجرة الأشغال وأوقف شغبهم ، بأن ساعدهم على البدء بألعاب جماعية أكثر نظاماً ، وهكذا أمضوا بقية أمسيتهم فى جو هادئ . وما إن وافت الساعة التاسعة حتى انصرفوا جميعاً عدا خمسة منهم كان عليهم أن يشتركوا فى اجتماع مجلس القادة ، وكان على أعضاء هذا المجلس مسئولية العناية بمكتب القادة إبان فترة المساء ، ومراجعة المعاطف والقبعات ، وفحص أدوات اللعب . ولم يكن هؤلاء – حتى ذلك الحين – جادين فى تحمل أعباء مسئولياتهم فنتج عن تهاونهم اختفاء الكثير من معدات اللعب وأدواته ، ولكنهم

لم يلبثوا أن أدركوا ألا مناص من اتخاذ إجراء يحقق لناديهم تنظيم نشاطه ، ولهذا فقد رسموا لأنفسهم خطة تنظيم عملهم على أن يبدأوا بتنفيذها من اليوم التالى .

٥ من نوفمبر : أوقد الصبية المدفأة ، وما إن شاع الدفء فى أرجاء حجرة الأشغال حتى أخذ ثلاثة منهم فى دهان أدوات الأشغال ، وانصرف لفيف من الجماعة يلعبون ، بينما احتل لفيف آخر مكتب النادى يتسامرون فيه ويتحدثون عن الطائرات ، ثم أخذوا يتصفحون ملفاً يحتوى صوراً لبعض الطائرات يفحصونها بعيونهم ويعلقون على ما يرون ، ويبدو أن حديثهم أثار فيهم الرغبة إلى الرسم ، فلم يلبثوا حتى حصل أربعة منهم من معدات الأشغال على ورق وأقلام وطباشير ملونة ، وأخذوا يرسمون طائرات وقوارب ، وكانوا وهم يرسمون يتحدثون عن الحرب ، ولما انتقل بهم الحديث إلى الألمان كشفوا عما يضمرونه لهم من كراهية ، ثم أخذ فرانك يحدثهم عن قصة التحالف الذى تم (حديثاً) بين ألمانيا وإيطاليا ، ولما سأله الرائد كيف وصل ذلك إلى علمه أجابه بأنه قرأ عن موضوع التحالف فى بيته .

وإبان فترة المساء تولى « فرانك » و « بنى » مسئولية العمل بالمكتب فأدياها على خير وجه ، على أنهما انصرفا عنها مرة ليشتركا مع زملائهما فى لعبة ، الأمر الذى حمل الصبية على استنكار مسلكهما ، وإلزامهما بالانصراف إلى العمل الموكل إليهما فى ذلك المساء .

تعليق : من الطريف أن نلاحظ بأن فرانك ولو أنه لا يكبر بقية الأعضاء سناً إلا أنه أكثرهم نضجاً نوعاً ما ، وعادة ما تصدر عنه تعليقات حول الأحداث الجارية ، ولوالديه ماض حافل بالأسفار ، وأسرته تطالع الجرائد ، ويبدو أن فرانك يستمع إلى أفراد أسرته وهم يتجاذبون أطراف الحديث وأنه يبادلهم حديثهم .

٨ من نوفمبر : كثر سباب « سام » هذا المساء ، الأمر الذى أوغر صدر زملائه عليه وحملهم على إخراجه من النادى ، مما دعا الرائد إلى التحدث إليه كاشفاً

له عن شعور زملائه حياله ، موضحاً له ما يمكن أن ينتهى إليه الحال إن هو استمر على سبابه وشتائمه ، وقد ارتاح الصبية إلى تصرف رائدهم بأن أظهروا تمسكهم بمقاله ونصرتهم له .

دخل « بنى » المكتب . . . وما أن رأى على منضدته خريطة للصين حتى سأل عن المنتصر اليوم ، وعن سبب انتصاره ، وأبدى خشيته من أن تكون الخطوة التالية لليابانيين فى بلاده ، ولكن « جون » أكد له بأنه سوف يجلدهم بسوطه .

إن ما يدهش الرائد كثرة ما يصل إلى سمعه فى هذا الفصل من تعليقات الصبية على الشؤون والأحداث العالمية ، ومهما يكن من شىء فقد كان موقفه حيالهم موقف المستميل المشجع لأحاديثهم بالرد على أسئلتهم بقدر ما يسعفه تفكيره فيها وعلمه بها ، وبتثبيت الخرائط على الجدران .

١٢ من نوفمبر : حوالى الساعة الرابعة والنصف من مساء ذلك اليوم اشترى بعض الصبية حلوى من متجر مجاور . . . قدموا بعضها لرائدهم ، وما أن بدأ يتناولها حتى تبين له وجود ديدان فيها ، فاستردوها واستبدلوا بها غيرها من المتجر ، ولكن هذه أيضاً لم تخل من وجود دودة بها مما أثار سخطهم ، وحملهم على إعادتها مرة أخرى إلى صاحب المتجر الذى نهرهم وطردهم من متجره ، فعادوا إلى ناديهم وكلهم رغبة فى إبلاغ أمره إلى الشرطة ، ورأى فرانك أنه من الأوفق إبلاغ شكايتهم إلى « مجلس التعليم » وصححه سام مشيراً إلى الجهة المختصة بالأمر وهى « مجلس الصحة » ، وعندئذ لجأوا إلى الرائد محاولين الحصول منه على خمسة سنتات ثمناً للمكالمة التليفونية مع مجلس الصحة ولكنه أبى ، فعادوا إلى حديثهم — طوال فترة المساء — عن خطورة بيع حلوى تعيث فيها الديدان ومما قالوه : « كيف يكون حال أخوتنا الصغار الذين يشترون هذه الحلوى ولا ينظرون إلى ما فى ثناياها ؟ »

فى هذا المساء أحضر سام معه نموذجاً لسيارة نقل أخذ يلونها باللون الأبيض ويرسم عليها صليباً باللون الأحمر مطلقاً عليها إسم سيارة « مجلس الصحة » ، أما بقية الصبية فقد بدوا وكأنهم فقدوا الاهتمام بإبلاغ أمر صاحب المتجر إلى

مجلس الصحة ، وقد شعر الرائد بأنه كان على الصبية أن يدفعوا ثمن المكالمة التليفونية من مالهم لتكون للخبرة معنى أكبر فى نفوسهم ، وأنه لما يدعو إلى التساؤل — بعد ما تبين من أنهم لم يحركوا للأمر ساكناً — ما إذا كان الإجراء الذى اتخذه الرائد أصوب إجراء وأحكمه .

١٥ من نوفمبر : استمر النشاط طوال فترة المساء هادئاً ، هذا وقد انضم إلى عضوية النادى صبيان جديدان أعادا إلى لعبة « البنج بنج » نشاطها السابق ، أما بقية الصبية فقد انصرفوا إلى لعبة جديدة عليهم يبدو أنهم أعجبوا بها فقد بدت عليهم أمارات البشر ، واستمروا يلعبونها معظم الوقت . ولعل العوامل الآتية كانت سبباً فى إحاطة النادى بهذا الجو الهادئ الذى لم يعكره شىء :

(١) وجود قادة الصبية فى مكتب النادى يؤدون عملهم على خير وجه .

(٢) تمضية الصبية معظم وقتهم منصرفين إلى أعمالهم فى حجرة الأشغال .

(٣) انصراف الرائد إلى بعث النشاط فى حجرة الألعاب .

١٦ من نوفمبر : كان « كارلو » أول من حضر من الصبية ، ثم أخذ من فوره فى إعداد ما يلزم لمباراة « البنج بنج » دون إشراك أحد معه فى إعدادها... وتولى بنفسه إدارتها ، أما المشتركون فيها فقد بلغ عددهم أحد عشر صبياً استمروا يلعبونها حتى بلغت الساعة الثامنة والربع ، وانتهت بفوزه ببطولتها ، ولما تساءل عدد منهم عن نوع الجائزة أفادهم الرائد بأن الجائزة فى النادى هى استمتاع كافة المشتركين فيه ، ويبدو أنهم ارتاحوا لاجابته .

مضى الوقت من الثامنة والربع حتى التاسعة فى جو صاخب يسوده الشغب ويعكره الكثير من مشكلات السلوك .

٢٢ من نوفمبر : ما أن وافت الساعة الرابعة حتى انتظم عقد الصبية جميعاً أمام باب النادى الذى كان مغلقاً فى ذلك الحين ، فتوجهوا جميعاً إلى المركز الاجتماعى لإحضار كمية من خشب الوقود ، وكان من بينهم نفر عارضوا فى إغلاق النادى ، وأعلنوا استياءهم بان امتنعوا عن مساعدة زملائهم فى إحضار

الوقود ، الأمر الذى دعا الرائد إلى أن يبين لهم بأنهم إذا كانوا يشعرون حقاً بأن النادى ناديهم فإن واجبهم يقتضيهم أداء بعض الخدمات إليه ، وأنهم لن يستمتعوا بالدفء يشيع فى أرجائه فى يومهم إن هم امتنعوا عن تموينه بما يلزمه من الخشب لتدفئته ، فاقتنعوا ببيانه وذهبوا لإحضار الخشب .

وما أن انتهوا من مهمتهم حتى أوشك « جم » وعصبته المكوّنة من أربعة أو خمسة من الصبية أن يصطدموا فى صراع بينهم وبين « ليو » و « جون » ، ذلك لأنهم أحسوا بأن ليو وجون لا يؤديان نصيبهما من العمل ، وإن كان الواقع عكس ذلك فقد قاما بعمل يفوق ما قام به غيرهما ، وحقيقة الأمر أن « ليو » كان جديداً على النادى ، ولم يكن قد استوفى بعد تقبله من أعضائه .

تحدث الرائد فيما بعد مع « جم » بشأن استحقاقه فى رسوم الاشتراكات ، وكان أن أبدى جم رغبته الملحة فى الحصول على أعمال منتظمة ، ولهذا فقد اتفق على أن يقوم بأداء أعمال ثلاثة : شق الأخشاب ، وغسل النوافذ ، وتنظيف أرضية حجرات النادى .

٢٣ من نوفمبر : ما أن سأل الرائد الصبية عمن يريد منهم المعاونة فى دهان جدران مكتب النادى حتى تقدم إليه معظمهم وكلهم حماسة ورغبة ، ولما عاد وسألهم عمن يتطوع منهم للذهاب لشراء الدهان لم يبدوا منهم نفس الحماس لبرودة الجو فى الخارج ولأنهم أصبحوا يمقتون فكرة إغلاق ناديهم ، ثم اقترح أحدهم أن يخرجوا لمشاهدة لعب عيد الميلاد وينتهزوها فرصة لشراء الدهان ، واقترح آخر أن يخرجوا ومعهم العربة ليحملوا عليها الدهان ، وأخيراً استقر رأى الجميع على الخروج . وكان يقلق البعض منهم ، وهم فى طريقهم ، أمر أولئك الذين اعتادوا السرقة من المتاجر . لذلك فقد اتفقوا فيما بينهم على الاقلاع عن السرقة ، فكان سلوكهم مرضياً ، وانصرف كل واحد منهم يلعب بالعربة أو يتمتع بمشاهدة اللعب فى المتجر ، ولشغفهم باللعب أمضوا معظم وقتهم فى مشاهدتها فلم يعنيهم كثيراً أمر شراء الدهان .

وفى المساء وحوالى الثامنة والثلث أخذ خمسة منهم يسيرون فى أرجاء الغرفة جيئة وذهاباً محدثين بوقع أقدامهم جلبة وصخباً ، فلما دخل عليهم الرائد وأوقف سيرهم ، أخذوا ينظرون إليه متحدين كأنهم كانوا يتوقعون منه تأنيباً أو أمراً بإخراجهم من النادى ، وكانوا جميعاً متأهبين لإعلان ثورتهم عليه ، ولكن مسلكه جاء على عكس ما كانوا يتوقعون إذ أخذ يسير فى أرجاء المكان وهو يقول « هيا أيها الأولاد ، اتبعوا القائد » فأخذوا يتسابقون وينتظمون فى صف وراءه ، وانضم إليهم زملاؤهم الذين كانوا يعملون فى حجرة الأشغال اليدوية يشاركونهم بهجتهم ولهوهم مدة عشرين دقيقة ، تركهم بعدها رائدهم بعد أن أحل محله واحداً منهم يتولى قيادتهم ، واستمروا فى لعبتهم على منوالها الرتيب حتى حل موعد انصرافهم .

أما جو فكان لديه ما يعمله فى المكتب ، وإن كان قد استمتع بمشاهدة ما كان يحدث فى حجرة الألعاب ، وكان تواقاً إلى مشاركتهم لهوهم ، ولكنه ما أن ترك عمله للاشتراك معهم حتى عارضوه ، وألزموه عمله ، إذ كان أهم ما يعنيهم أن يقوم كل واحد ممن يتولى القيادة بنصيبه فيها فى اليوم المعين له .

أما چم فأمضى فترة المساء مؤدياً عمله فى شق الخشب ، وهو جد حريص على أن يؤدى عمله الذى يحصل من ورائه على ما يستحقه من رسوم الاشتراك بأمانة وإخلاص .

٢٩ من نوفمبر : توجه چم وتونى الكبير وتونى الصغير إلى الرائد يطلبون منه إسناد عمل يؤدونه مبدين رغبتهم فى أن يقوموا بشىء من الإصلاح والترميم ، فلما سمح لهم بذلك أخذوا ينتزعون المسامير من مقاعد حجرة الأشغال ويزيلون عنها زواياها المحطمة . أما أولئك الذين انصرفوا إلى بعض الألعاب فقد أمضوا وقتاً طويلا يتحدثون عن موضوعات الأفلام السينمائية التى شاهدوها فى عطلة الأسبوع . وطلب تونى الصغير عقد اجتماع مجلس القادة فى ذلك المساء لأنه كان يرى ضرورة اتخاذ إجراء حيال الصبية الذين يدقون المسامير فى المقاعد .

وفى الساعة التاسعة عقد مجلس القادة اجتماعاً حضره ثمانية أخذ كل واحد منهم

يدلى بما يراه لتنظيم ناديهم ، وقرروا بالنسبة للمخالفات التالية أن يعاقب مقترفها بالحرمان من دخول النادى فترة ساعة كاملة ، وأن يكلف من أتلف شيئاً إصلاحه ، وعلى أعضاء النادى أن يمتنعوا عن : (١) دق المسامير فى المقاعد و (٢) تعطيل المباريات و (٣) الكتابة على الجدران أو الموائد و (٤) تسلق المناضد أو التعلق بها و (٥) إشاعة الفوضى بالجرى أو المقاتلة .

كما قرروا إقامة حفل بمناسبة يوم ٦ من ديسمبر ، واتفقوا على أن يساهم كل بدفع خمسة سنتات ، وأن يقوم « فرانك » بإحضار القهوة ، وأن يتولى سام إحضار السكر ، على أن يشتروا كعكاً من حصيلة الخمسة سنتات .

٣٠ من نوفمبر : بدأ الصبية ينفذون القوانين التى اشتركوا فى وضعها الليلة الماضية ، وإن كانوا فى تطبيقها متعنتين متطرفين ، أشداء على الخارجين عليها ، ومن أمثلة ذلك إصرارهم على حرمان « توم » من دخول النادى طوال فترة الأصيل لأنه شوه الجدران بالطلاء ، وفعلا أخرجوه . أما مجلس القادة فقد أمر الصبية برفع قبعاتهم من فوق رؤوسهم ، وانهال عليهم تأنيباً لتفوههم بألفاظ نابية ، مما جعل بقية الأعضاء الذين لم يدعوا إلى الاجتماع يعارضون تدخل القادة فيما لا يعنيهم من شؤون غيرهم ، ويتساءلون عن الدافع إلى عدم إشراكهم فى مناقشة هذه القوانين وإقرارها . . . ثم اتجهوا إلى الرائد يسألونه عن إمكان دعوتهم جميعاً إلى اجتماع آخر يشتركون فيه معاً لوضع قوانينهم بدلا من أن تعد لهم ، فرد عليهم مذكراً إياهم بتلك الفرصة التى مرت عليهم حين فتح ناديهم أبوابه لأول مرة فى شهر أكتوبر ولم ينتهزوها لوضع قوانينهم ذلك لأنهم كانوا أكثر انصرافاً إلى اللهو والعبث .

بدأت أحداث هذا المساء فى السابعة فقد اتهم الصبية زميلهم « چم » بأنه أتلف جزءاً من الحاجز القائم فى حجرة الألعاب ، ولكنه أنكر التهمة بكل شدة ، وإن كان قد أبدى استعداده لإصلاح ما تلف ، وما لبث أن بدأ الإصلاح يساعده ثلاثة من زملائه ، وكان فى هذا إثارة لجو من النشاط شملهم جميعاً

وتناول إصلاح المقاعد والمناضد ونزع المسامير .

أما « ليو » فقد انصرف إلى صنع مضرب جديد للبنج بنج بدلا من المضرب الذى كسره ، واستغرق عمله جزءاً من فترة المساء .

٦ من ديسمبر : كانت أول عبارة رددتها ألسنة معظم الصبية وهم يدخلون ناديهم « ما أسعدنا فقد ذهب سام إلى غير عودة ؛ الآن يحق لنا أن يكون لنا ناد نعتز به » ، وهذه العبارة إن دلت على شىء فإنما تدل على مبلغ كراهيتهم له .

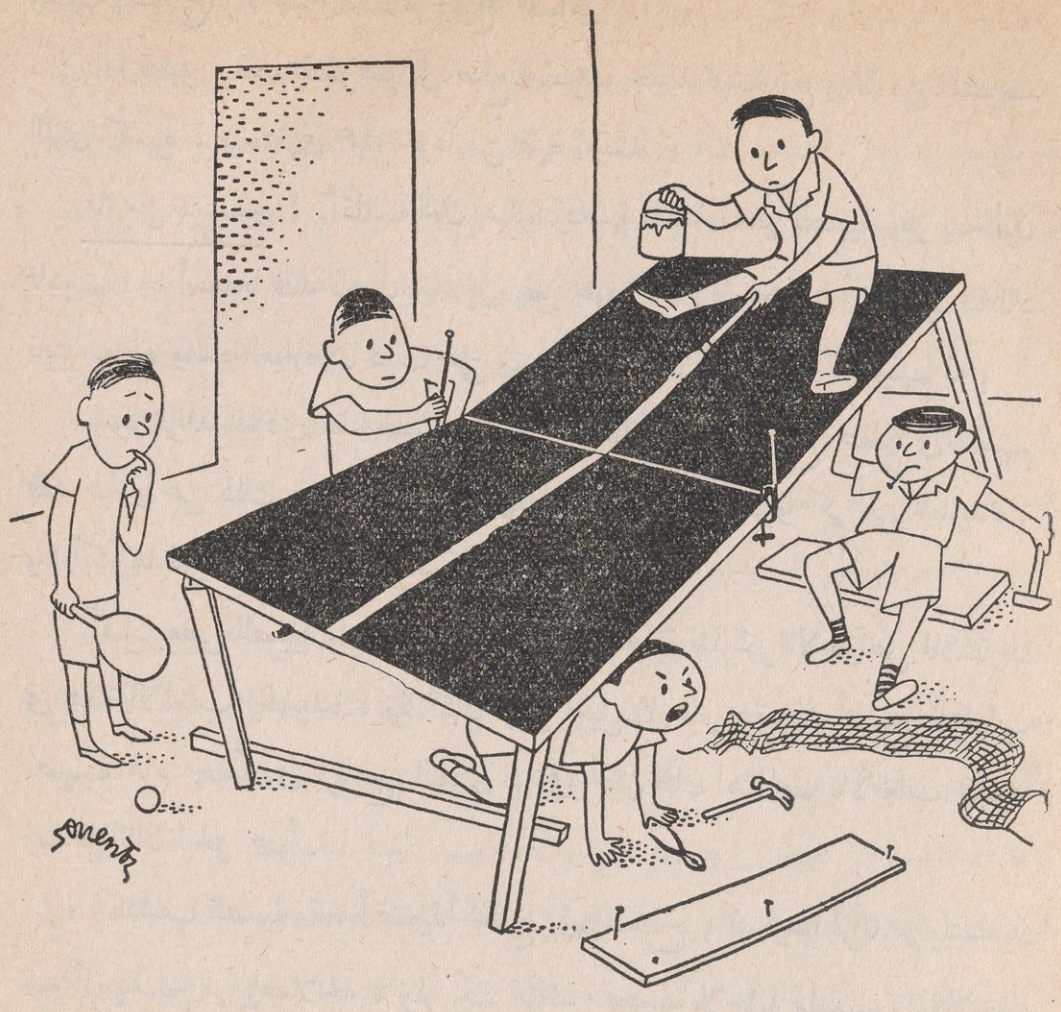
زود الرائد النادى هذا المساء بألعاب جديدة كان لها وقع عظيم فى نفوسهم فقد عبروا عن ذلك بقولهم : « ما أجملها أيها الرفاق ، انظروا كم هى جديدة ، وما أكثرها لدينا ، أرنا أيها الرائد كيف نلعبها . »

أقبل بعض الصبية من حجرة الألعاب الرياضية بالمركز الاجتماعى للاشتراك فى هذه الألعاب الجديدة ، ولما كان الجو أميل إلى البرودة فقد أصبح للألعاب نصيب هام جداً فى برنامج النادى ، فى حين كان اهتمامهم بالألعاب محدوداً عندما كان الجو صحواً .

اكتشف الصبية مقعداً ضعيفاً يحتاج إلى إصلاح ، فسارعوا لرائدهم يلتمسون منه أن يسمح لهم بإصلاحه ، ولم يكن الرائد متحمساً لإجابة ملتمسهم لما لاحظه من أنهم يكثرون من دق المسامير لتثبيت المقاعد وإقامتها فتذهب جهودهم هباء ، فأخذ يناقشهم الأمر فترة طويلة أقنعوه فى نهايتها بأن فى إمكانهم إجادة عملهم بشكل يرتضيه ، فلم ير إلا أن يأذن لهم ، وتركهم يزاولون عملهم بإقبال وحماسة ، فأخرجوه فخورين .

ثم انتقلوا يعاينون بقية المقاعد يصلحون التالف منها ، ولم تقف بهم الرغبة فى الإصلاح عند هذا الحد إذ أخذوا يثبتون دعائم للأجزاء الضعيفة ، وانتهوا من إقامة منضدة « البنج بنج » ، ورأى الرائد أن يكتفوا بما أدوه فى يومهم مطمئناً إياهم بما سيجدونه من عمل كثير يمكنهم أداؤه يوم الثلاثاء .

٩ من ديسمبر : أظهر جميع الصبية اهتماماً غير عادى بزملائهم الصغار ،



وزملاؤهم هؤلاء هم إخوتهم ممن تتراوح أعمارهم بين الخامسة والسادسة ، ذلك لأنهم استنكروا تصرف رائدهم يوم أمر الصغار بالخروج من النادى . . . لأنه كان يرى أن المكان لا يتسع للصغار والصبية فى آن واحد . وفى هذه الأمسية أقبلوا عليه مرددين : « ماذا لو اتخذنا من التدابير ما يسمح للأطفال الصغار بالحضور إلى النادى مرة كل أسبوع ، ومتى حضروا يوماً انتظروا دورهم فى الأسبوع التالى ؟ » ، ولما استفسر منهم عمن سيتولى العناية بأمر الصغار أجابوه بأن فى استطاعة الصغار العناية بأنفسهم إذ لن يكونوا جميعاً بينهم فى نفس اليوم ، ولما سألهم عن الدافع الذى يحملهم إلى جمعهم فى ناديهم أجابوه قائلين «أن أمهاتهم يضطرون لقضاء معظم وقتهن خارج بيوتهن فلا يجد الصغار حولهم من يعنى بأمرهم

وسوف يكونون وحدهم ، أو يخرجون إلى الطريق ويتعرضون لأخطاره ، فى حين أن فى وجودهم بيننا ما يضمن سلامتهم » .

لقد أدرك الرائد أن المسألة قد تحولت إلى مشكلة لا يرى لها حلا فى الوقت الحاضر فلم يجد بدًّا من إرجائه البت فيها .

الإثنين ١٣ من ديسمبر : يبدو أن الصبية لم يغفلوا عن تنفيذ ما اعتزموه من إحضار الصغار معهم إلى النادى إذ شاهد الرائد معهم طفلا فلم ير إلا أن يخرجه ، ولكنهم اعترضوه صائحين : « دع تونى معنا » ، ولما حاول إقناعهم بأن الطفل صغير جدًّا ، وإنهم إن سمحوا لهم بالوجود بينهم فسوف يجدون أنفسهم مضطرين إلى معاملة بقية الصغار بالمثل ردوا عليه قائلين : « هذا حسن ، إننا نريدهم بيننا فهذا نادينا ونحن لا نرى بأساً من وجودهم فيه » ثم عاد الرائد يحاول محاولة أخرى لإقناعهم بأن قال : « أيرضيكم أن تجدوا بينكم اثنى عشر أو ثلاثة عشر طفلا ينتقلون فى أرجاء المكان ويعترضون سبيلكم ؟ » ولكنهم أجابوه : « بالطبع ، فهذا خير من تركهم فى الطرقات » .



فى التاسعة من مساء ذلك اليوم عقد مجلس القادة اجتماعاً حضره ستة منهم وكانوا يقصدون من اجتماعهم وضع برنامج لحفل يقيمونه بمناسبة عيد الميلاد ، وكان أول قرار لهم تشكيل لجان كتلك التى شكلوها بمناسبة حفل عيد الميلاد السابق وما تبعه من حفلات . وأرادوا أن تكون لهم لجان مختلفة تتولى إقامة معالم الزينات ، وإعداد الطعام ، وطبع بطاقات الدعوة ، وتصميم البرنامج . وكانوا جميعاً تواقين إلى الاشتراك فى أعمال هذه اللجان ، والقيام بأعمالها من الفور على أن يترك للقادة مهمة إدارة الحفل . واقترح الرائد أن يشركوا معهم بقية الأعضاء فى التصميم والتنفيذ ، فأخذوا باقتراحه ، واتفق رأيهم على أن يعقدوا اجتماعاً عاماً يوم الخميس ليتسنى للجميع الاشتراك فى رسم الخطة .

الخميس ١٦ من ديسمبر : عقد اليوم الاجتماع العام ، واشترك فيه الجميع بقصد اختيار أعضاء اللجان التى سيوكل إليها وضع برنامج حفل عيد الميلاد ، وكانوا جميعاً متحمسين تواقين إلى بذل جهدهم حتى يحققوا ما أملوه فى حفلهم ، فنظموا أمرهم ، وسمحوا لكل راغب فى العمل أن يختار اللجنة التى تروقه ، واتفقوا على مباشرة أعمالهم بأسرع ما يمكن ؛ وكان موقف قادتهم موقف المسيطر على الموقف ، فلم يبد من أحدهم معارضة لهم ، ولا غرابة فى ذلك فهم القادة الطبيعيون للجماعة .

٢١ من ديسمبر : فى الساعة الثالثة اجتمع الرائد بخمسة من الأعضاء فى المركز الاجتماعى ، وكانت تبدو عليهم أمارات الاهتمام الشديد بحفل عيد الميلاد فقد أمضوا ساعتين يتنقلون بين المتاجر ليقفوا على أثمان أشجار عيد الميلاد ، وأدوات الزينة وأعدوا بأثمانها بياناً كتبه فرانك ، ثم أبدوا رغبتهم فى أن يذهبوا من فورهم لشراء الشجرة ، كما أرادوا شراء الكثير من معدات الزينة ، وما كانت لديهم فكرة واضحة عن المصدر الذى يحصلون منه على النقود . ثم انتقلوا إلى ناديهم وأمضوا معظم وقتهم يتناقشون فى معدات الحفل ويتسامرون ، وتبين أن فرانك وچم وتونى الصغير كانوا قد وضعوا خطة لبرنامج حفل يقيمونه لإخوتهم

الصغار ، وأنهم أقاموا فرعاً من شجرة عيد الميلاد فى حجرة الأشغال وزينوه ، ولما سئلوا عن أمره أجابوا بأنه خاص بالصغار .

٢٢ من ديسمبر : أمضى أعضاء لجنة إقامة الزينات مساءهم فى حجرة الألعاب مثبتين شجرة عيد الميلاد على قاعدة من الرمال ، وما أن انتهوا من ذلك حتى انثنوا يضيفون على مداخل الحجرات الأمامية والخلفية بعضاً من الزينات .

ولما تبين من أن هيئة أخرى فى نفس الحى تعتزم إقامة حفل فى الكنيسة فى ذات اليوم الذى حدده النادى لإقامة حفله ، فقد اقترح الرائد عليهم تأجيل موعد حفلهم أسبوعاً وبذلك يتسنى لهم الذهاب إلى الكنيسة فى يوم حفلها ، خصوصاً وأن الصبية أعضاء فى منظمة الكنيسة ، وكان هدف الرائد تجنب وجود برامج متعارضة فى الهيئتين المختلفتين ، ولكنهم قابلوا اقتراحه بالرفض البات مدعين أنهم أعدوا أنفسهم لحفل ناديهم ، وأنهم تواقون إلى الاستمرار فى إعداده . واقترح أحدهم أخذ الأصوات فجاءت النتيجة عشرة أصوات فى جانب انتظامهم فى حفلهم ، وصوتان فى جانب ذهابهم كجماعة إلى حفل الكنيسة .

كان اجتماع لجنة الزينات أول اجتماع ناجح عقد فى النادى منذ إنشائه ، ولم يكن للرائد يد فى ذلك ، واتخذوا من حجرة الأشغال مكاناً لعقده ، ووزعوا فيما بينهم أعمال لجنتهم فكان لكل نصيبه فى العمل فى إقامة الزينات ، وما أن بدأوا أعمالهم حتى تقدم إليهم بعض الصبية مبدين استعدادهم لتقديم معاونتهم ، ولكنهم أبوها بادئ الأمر ثم عادوا فقبلوها بعد أن أقنعهم الرائد بخطئهم وانصرفوا يقيمون الزينات يساعدهم عشرة من الصبية ، وما أن انتهوا من إقامة الزينة على الشجرة ومدها بأسلاك النور . . . حتى التفوا حولها جلوساً ينشدون أغنية . . .

وقد تميز اليوم بكثرة الأعمال التى قامت بها اللجنة والانتهاء من وضع برنامج الحفل ، وقد تكون الإجراءات الديمقراطية بطيئة لأن الصبية لا يشعرون بالحاجة إلى العمل إلا فى اللحظات الأخيرة .

أما لجنة إعداد تذاكر الحفل فقد انصرفت إلى مهمتها ، وأخذ الصبية يقبلون

على شراء تذاكرها ، وبذلك أنهت ما أوكل إليها من عمل ، فى حين أن لجنة إقامة الزينات كانت أسبق فى البدء بعملها يحفزها إلى ذلك الجو الذى كان يشيع فى الحى بمناسبة عيد الميلاد ، ومن المتوقع أن تبدأ لجنة إعداد الطعام عملها فى الساعة الخامسة من يوم الخميس ، ولعل السبب الذى كان يعوقها هو أن الصبية لم يسددوا لها بعد اشتراكاتهم ، أما لجنة البرنامج فلم تلمس بعد أهمية ما نيط بها عمله ، بينما نلاحظ أن لجنة النظافة بدأت فعلا بتنظيف المكان وسوف تستأنف عملها يوم الخميس .

الخميس ٢٣ من ديسمبر : أقيم الحفل اليوم ، وكنت تتبين على الجميع دلائل الرضا عن العمل الذى أدوه ، فقد أحسوا إحساساً حقيقيًّا بأن الحفل حفلهم ذلك لانهم رسموا برنامجه بأنفسهم وقاموا بمعظم ما تطلبه منهم من جهود .

الاثنين ٢٧ من ديسمبر : أمضى فرانك حوالى الساعة يتحدث إلى الأعضاء فرادى عن حفل الخميس ، وكان يحمل بيده صحيفة أخذ يدون عليها رأى كل منهم فيه وانتقاداتهم عليه . . . ومنها أمكنه أن يستنتج أى جزء من البرنامج كان له وقع طيب فى نفوسهم ، وأن يستخلص من آرائهم ما يوصون باتباعه مستقبلا ليكون حفلهم التالى خيراً من سابقه ، وبلغ عدد من تحدث إليهم ثلاثة عشر صبيًّا ، وكان تواقاً لأن ينتهى من تقويمه فى أقرب وقت مستطاع ، أما مساعدة الرائد له فقد اقتصرت على تزويده بالتعليمات والتوجيهات التى تمكنه من جمع المعلومات ، وتعريفه بنوع الأسئلة التى يلقيها ، وطريقة إلقائه لها ، والأسئلة الخاصة التى يمكنه توجيهها لبعضهم وهكذا ، كما أنه كان إلى جانب فرانك فى مقابلاته الأولى مع زملائه ليدربه على المقابلة ، وكان الصبية جميعاً على أتم الاستعداد لتزويده بالمعلومات ، وكانت لهم آراء كثيرة صائبة .

وفى هذا المساء تقدم خمسة من الصبية ، وكلهم حماسة واهتمام ، بمشروع مؤداه مفاجأة الصغار بإقامة حفل خاص بهم بمناسبة عيد الميلاد يدعى إليه أعضاء نادى روضة الأطفال الذى يتخذ مقره فى المركز الاجتماعى وهو النادى الذى

يضم معظم أخوتهم ، وأشاروا إلى أنهم جمعوا من أسبوع مضى (سنتين) من معظم الأطفال الصغار اشتراكاً منهم فى ذلك الحفل ، وجمعوا من كل واحد منهم عشرة سنتات مساهمة منهم فى توفير المال اللازم له ، وما أن انتهوا من عرض مشروعهم حتى سارع اثنان منهم إلى دعوة الصغار ، وخرج آخران لشراء بعض الأطعمة ، وبقى الخامس يعد الألعاب ويهيئ معداتها وانتهوا من إعداد برنامج تضمن القيام ببعض الألعاب وترديد الأغانى ، وتناول الطعام ، وتوزيع الهدايا . وما أن تحقق لهم وجود كافة الصغار بينهم حتى دعوهم إلى حجرة الأشغال التى اتخذوها مكاناً للحفل ، ثم تولى كل صبى قيادة لعبة يساعده بعض زملائه ، فتولى تونى الكبير الغناء ، وأخذ فرانك فى تقديم الأطعمة ؛ وناطوا بواحد من الرواد — وقد ظهر فى ملابس سانت كلوز — مهمة القصص .

لقد صادف حفلهم الذى انتهى فى التاسعة نجاحاً كبيراً ، وبدا على الصبية كما بدا على الصغار ما يدل على أنهم جميعاً استمتعوا به أيما استمتاع .

٢٩ من ديسمبر : حضر الرائد متأخراً زهاء الخمس دقائق بسبب انشغاله ببرنامج للألعاب الرياضية ، وكان الصبية فى انتظار مقدمه خارج النادى ، تبدو عليهم أمارات الغضب لتأخره ، وطلبوا إليه أن يظل النادى مفتوحاً حتى الخامسة والثلث وقالوا له : « إننا نسدد اشتراكاتنا ، ونريد أن نتمتع بكل وقتنا . » ولم يعقب الرائد على قولهم بشىء وترك النادى مفتوحاً حتى الخامسة والثلث .

عندما ذهب الصبية إلى النادى فى الثالثة والربع ، كانت المدفأة خلوا من الوقود ولذلك كان جو النادى بارداً ، ولما بدأ الرائد يوقدها طلب إليهم معاونته ، ولكنهم أبوا ، وتركوا النادى حتى يعفوا أنفسهم من معاونته ، وما أن لمس مسلكهم هذا حتى توقف عن إشعال نارها ، وانصرف إلى عمل آخر ، عندئذ أقبل عليه « بنى » قائلا : « لقد أدركوا أنك ستطلب معاونتهم فى إشعال المدفأة ولهذا تركوك ، خبرنى ماذا أنت صانع لو أنهم أبوا معاونتك ؟ » فرد عليه الرائد بقوله : « إن كانوا حقاً فى حاجة إلى وجودهم فى مكان يشيع فى جوه الدفء فلا بد وأن

يتعاونوا على إشعال النار فيها » ، ثم انثنى بنى يسأله : « ماذا يحدث لو أنهم لم يتعاونوا ؟ » فأجابه الرائد : « حينئذ نبقى كما نحن بلا نار تدفىء لنا الجو » ، ولم يمض على ذلك الحديث أكثر من ربع ساعة حتى كانت النار تشتعل فى المدفأتين ، دون أن يعلق واحد منهم على ما حدث بشىء .

تقدم فرانك للرائد مستفسراً عن إمكان توليه مسئولية إقامة الحفلات للنادى مشيراً إلى أنه قد احتفظ فى منزله بكل ما فى النادى مما يتعلق بالحفلات ، معبراً عما يشعر به من ميل خاص إلى تبويب ما جمعه من معلومات عن حفل عيد الميلاد ، معرباً عن رغبته فى إقامة الحفلات ومبدياً رأيه فى ضرورة إقامة الكثير منها ، كما استفسر منه عما إذا كانت لديه الرغبة فى تدريبه على إقامة حفل ، وانتهزها الرائد فرصة أخذ يناقشه فيها ويحدد معه بعض النقط التى ينبغى أن يأخذها فى اعتباره كنوع الحفل وأعمار من سيشتركون فيه ذكوراً كانوا أم أناثاً ، وأخذ فرنك يدون كل ما ينصح به الرائد فى صحيفة ضمها إلى ملف الحفلات . وحين سأل الرائد عن إمكان إقامته حفلا للأمهات يخصص دخله للنادى وافقه الرائد على فكرته الصائبة وإن كان قد أوضح له أن الأمر يحتاج إلى مضاعفة الجهد ، فطمأنه فرانك مؤكداً له شدة رغبته فى أن يبذل فيه قصارى جهده ، ووثوقه من مساعدة أمه له .

٣ من يناير : أخذ « تونى » الصغير ، وهو يلعب ، يتكلم بصوت عال وبألفاظ نابية ، ما أن سمعها صبيان كانا يقومان بعملهما فى المكتب ، حتى بادرا بإبلاغها الرائد طالبين إخراج تونى من النادى ولهذا فقد اضطر الرائد إلى إخطاره بأن الصبية لا يريدونه بينهم إن لم يقلع عن التلفظ بالكلمات النابية ، وفى التو ارتدى تونى قبعته ومعطفه وانفتل خارجاً ، ولم يلبث أن تبعه صبيان ثم عادا يقولان بأنه يبكى فى الخارج ، ويبدو أنهما كرها أن يشاهداه باكياً ، لذلك تحولا مدافعين عنه .

٢٠ من يناير : لم يشترك الصبية اليوم فى أية لعبة ، وخلال الأسبوعين

الأخيرين لم يبد عليهم أى اهتمام بالألعاب التى كانوا يميلون إليها .

توجه « كارلو » إلى الحجرة الخلفية ، وما أن شاهد أحد الصبية مستغرقاً فى الدهان باللون الأحمر حتى عنّ له أن يدهن مزلجه (يلبس فى القدمين للانزلاق على الجليد) ، ولما استأذن الرائد أجابه إلى طلبه ، وما أن شهد الآخرون هذا النوع من النشاط حتى طلبوا معاملتهم بالمثل ، فأذن لهم . . .

حضر « توم » متأخراً ، وسأل الرائد عن عمل يمكنه القيام به ، فأشار إلى منضدة وطلب إليه إعادة تركيبها بعد أن زوده ببعض التوجيه ، وكان لتوم رأه فقام بالعمل بطريقته الخاصة التى دلت على براعته إذ أنجز بها عمله على أكمل وجه ، ثم عاد يسأل الرائد عن عمل آخر يقوم به ، وخشى الرائد أن يرهقه العمل فلا يعود إلى النادى مرة أخرى لذلك اقترح على توم أن يكتفى بما أداه فى يومه وينصرف إلى بيته ، ولكنه أبى الانصراف وبحث حتى وجد نضداً ضعيفاً فأقامه ، واستمر على ذلك معظم الوقت .

وفى المساء حضر « بنى » ، واعتدى على صبى صغير بالضرب ، فقام النادى ضده قومة واحدة ، وأصرّ أعضاؤه على تطبيق أحكام القانون عليه بإخراجه من النادى مدة ساعة كاملة ، فامتثل لحكمهم ، وبارح النادى ثم عاد إليه فى الثامنة والربع ، فكانوا بذلك راضين .

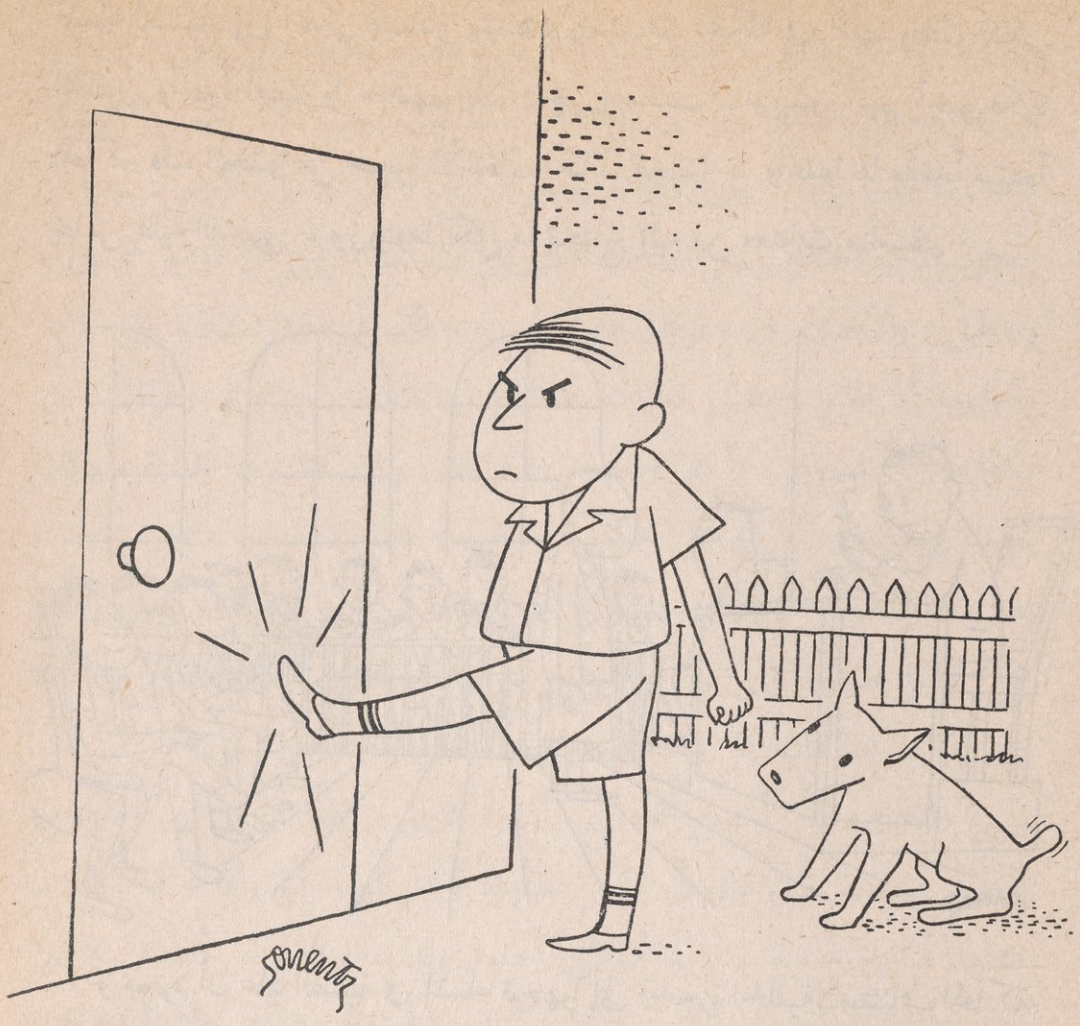
٢٤ من يناير : كان مقرراً أن يقوم « چم » بالعمل فى المكتب فى هذا اليوم ، ولكنه حاول أن يتنصل من العمل وينصرف عنه إلى اللعب ، الأمر الذى حمل الرائد أن يطلب إليه الاختيار بين أمرين إما أن يقوم بعمله فى المكتب مرة كل أسبوع أو يترك مكانه فى القيادة ، ولم يكن چم مستعداً لتبرير مسلكه ولا للتفكير فى الأمر ، إذ أخذ يلعب بشكل يدل على تحرشه وخشونته . وقذف « نورم » بمقعد فأصابه ، وعندئذ أصر الصبية على حرمانه طوال اليوم من البقاء بينهم ، كما طلبوا إلى الرائد أن يبحث الأمر مع والدة « چم » قبل أن يسمحوا له بالعودة إلى النادى .

استمر جو العمل فى النادى صاخباً نوعاً ما ، الأمر الذى لفت أنظار الصبية وأشعرهم بالضيق وعدم الارتياح ، وما أن بلغت التاسعة حتى عقدوا اجتماعاً ليبحثوا فيه الأمر ويقرروا ما يحظر حدوثه فى ناديهم ، واتفق رأيهم على معاقبة المخالفين ، وأن يختار المخالف لتعاليمهم بين أمرين إما إن يقوم بعمل يدوى شاق وهو « إدارة عجلة الآلة » أو يترك النادى مدة ساعتين . وهم وإن كانوا قد وضعوا قوانين فى بداية العام إلا أنهم لم يتبعوها كما ينبغى ، الأمر الذى تبينوه فيما بعد ، وحملهم على أن يكونوا فى هذه المرة جادين حازمين فى تنفيذ ما يقررون ، وانتهوا إلى تحريم ما يأتى :

(١) تسلق الحواجز (٢) الكتابة على الجدران أو رسم علامات عليها (٣) ركوب المقاعد (٤) التلفظ بالعبارات والألفاظ النابية (٥) تحريك عقارب ساعة الحائط (٦) وضع الجليد فى المدفأة (٧) إطلاق البنادق فى النادى (٨) محاولة الاختفاء فى أرجاء النادى حين يحل موعد عودتهم إلى بيوتهم (٩) المشاجرات وإثارة الشغب (١٠) البصق على الأرض .

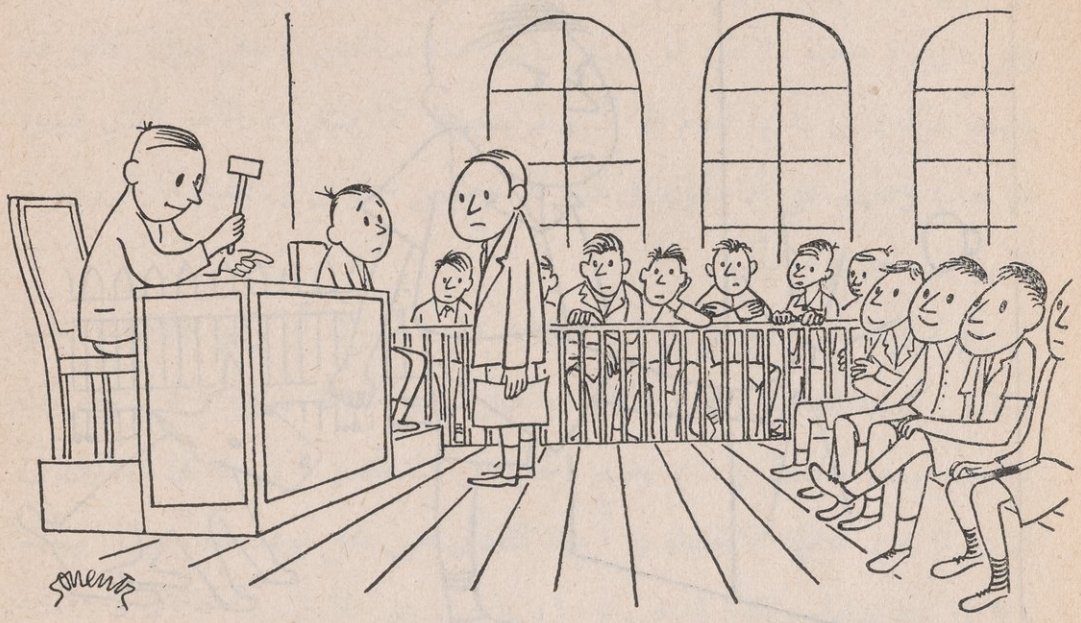
٢٥ من يناير : أعلنت اليوم قوانين النادى الجديدة على لوحة الإعلانات ، وكانت مثار مناقشات عديدة بين جميع الأعضاء ، وقد أخذ فريق منهم يفسرها لمن لم يشتركوا فى وضعها ، بينما أخذ فريق آخر يطالعها لمن لا يجيدون القراءة ، ويبدو أنها نالت استحسانهم جميعاً فقد أخذوا يوقعون بأسمائهم على صفحتها إظهاراً لموافقتهم على احترامها وتنفيذها . أما « چون » فلم يمض على توقيعه اسمه بضع دقائق حتى أطلق مسدسه الصغير ، وفى التو أصر الصبية على تطبيق القانون عليه بإخراجه مدة ساعتين ، ومع ادعائه عدم مطالعته القانون إلا أنهم تمسكوا بقرارهم فأخرجوه ، وبينما هو فى الخارج أخذ يدق الباب بقدمه فرأوا أن يضيفوا على بنود القانون نصّا جديداً يقضى بمد فترة الحرمان عشر دقائق أخرى إذا دق العضو الباب بقدمه .

٣١ من يناير : حدث أن أفسد « چو » على الصبية لعبة كانوا يلعبونها ،



مما أثار سخطهم وجعلهم يصرون على توقيع العقاب عليه إما « بإدارة الآلة » أو بإخراجه من النادى حسب ما تنص عليه قوانينهم ، وما إن تبينوا عدم تدخل رائدهم فى الأمر ، وبقاءه على الحياد فترة قاربت الخمس دقائق حتى انثنوا إليه يصارحونه بتمسكهم بما يقتضيه منه واجبه من ضرورة مساعدتهم لحماية القانون وتطبيق أحكامه ، وبينما هم على تلك الحال إذا بأحدهم يقول : «لتكن لنا محكمة نحاكم چو أمامها .» فوافقه الجميع حتى «چو» المتهم ، وأخذوا من فورهم ينظمون مقاعد حول مائدة اتخذوها منصة لمحكمة اختاروا لها من بينهم قاضياً ، ووكيلا للنيابة ، وحارساً ، ومحلفين ، وشهوداً . وكان على « چو » أن يعود إلى منزله قبل أن تبحث المحكمة أمره وتصدر حكمها فيه ، ولهذا فقد أعلنوه بالحضور فى

المساء ليستمع إلى الحكم الصادر بشأنه . واستمرت المحكمة فى عملها وطال نقاش المحلفين وأخيراً أصدروا حكمهم بأن « چو » مذنب . ويبدو أنهم أحبوا فكرة المحاكمة فقد اتخذوا من حجرة الأشغال مكاناً للجلسة ، وأعدوا لها مقعداً مرتفعاً يجلس عليه القاضى ، وزودوها بكل ما تحتاج إليه من معدات مناسبة .



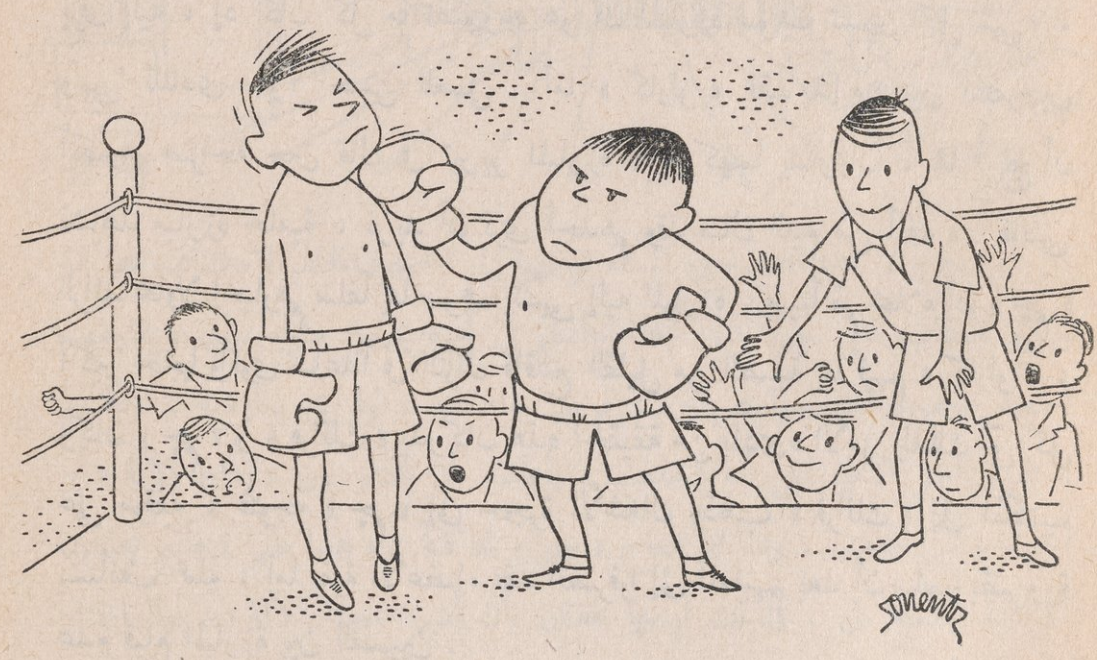
وبمجرد أن عاد الصبية فى المساء توجهوا إلى الحجرة الخلفية لاستئناف المحاكمة وتوقيع العقاب على چو الذى أخذ يجادلهم فى أمره بمجرد مثوله بينهم ويقارعهم الحجة بالحجة فانقسموا فريقين ، فريق يعاضده ، وفريق يعارضه ، ولكنهم استقروا آخر الأمر على أنه « مذنب » وأعلنوه بأن يختار بين « إدارة الآلة » أو الخروج من النادى ، وعندئذ صاح « چو » شاكياً : « هذا ظلم ، فأنتم تعلمون كراهية الجميع لى ، ولذلك أرادوا عقابى بأن أدير عجلة الآلة » . ولما اختار الخروج أعلنوه بأن موعد عودته هو الثامنة والنصف ، ولكن ما إن بلغت الثامنة والربع حتى كان بالباب ، ولكنهم لم يسمحوا له بالدخول إلا فى الثامنة والنصف.

١١ من فبراير : أمضى الصبية معظم مسائهم يبحثون ما صادفهم من مشكلات تتعلق بنظام النادى ، وحدثت أولى هذه المشكلات فى السابعة والنصف

حين بدرت من « فيل » عبارة نابية ، أراد الأعضاء عقابه عليها « بإدارة الآلة » أو إخراجه من النادى ، ورأى الرائد أن يستميلهم لبحث الأمر وتحديد المسئول عنه ، فأخذوا برأيه ، وتبين لهم أن « چم » أوقع « فيل » على الأرض . وفيما هم يبحثون الأمر احتدم بينهم الجدل مما أدى إلى قيام مشاجرتين أولاها بين « تونى » و « فيل » والأخرى بين « فرانك » و « چم » ، فأنساهم ذلك المشكلة التى كانوا يعالجونها إذ طلبوا إحضار قفازات الملاكمة ليستعلمها « چم » و « فرانك » فى نزالهما معاً . أما « چم » فأكبر حجما من « فرانك » وإن كان دونه حنكة ، وكان شديد الرغبة فى المبارزة على عكس « فرانك » فقد كان غير متحمس لها ، لذلك حاول الرائد أن يبصر الصبية بما كان يتوقعه لو أنهما تشابكا ، ولكن الحالة التى كانوا عليها ، والتى لم تكن تسمح لهم بإعمال عقولهم ، حالت دون ما كان يرمى إليه ، إذ كان كل ما تصوروه هو أن المبارزة سوف تسوى كل شىء ، وتهيئ للنادى جواً أحسن للعمل . أما « كارلو » فقد بدا من بين المتفرجين أكثرهم صراحة حين قال فى تبرير المبارزة « لنتركهما يتبارزان ، فما أبهج أن نشاهد مبارزة حامية ، نريد أن نرى أحدهم وقد سال الدم من أنفه » . فانثنى الرائد محاولا إخبارهم سلفاً بما سوف تنتهى إليه المبارزة ، مبيناً لهم بجلاء أن « چم » أكبر حجما وأقوى ساعداً فى النزال فاقتنع القليل من الصبية بما فيهم « كارلو » ، وكان « چم » و « فرانك » يدركان هذه الحقيقة من بادىء الأمر ولذلك بقى كل على موقفه ، فتوجه « چم » إلى حجرة الأشغال وذهب « فرانك » إلى المكتب يستأنف عمله ، أما بقية الأعضاء فقد انصرفوا إلى ألعابهم بعد أن سلموا بضرورة عدم قيام المبارزة بين الصبيين .

وما إن مضت على ذلك بضع دقائق حتى حضر « أنتونى » وإذا به يدخل حجرة المكتب حيث كان « بنى » يؤدى عمله وألقى بقبعته على المنضدة فأفسد بذلك على « بنى » لعبة كان يلعبها ، الأمر الذى أثار استياءه وحمله على أن يطلب معاقبة « أنتونى » بتكليفه « إدارة الآلة » ، فأمن الكثير على طلبه ، وتوجهوا

إلى الرائد ليتخذ حياله الإجراءات اللازمة ، ولما حاول أن يقف منهم على جلية الأمر اتضح له أن « بنى » لم يكن منصرفاً إلى عمله وإنما كان مستغرقاً فى اللعب غير مكترث « بأنتونى » . وما إن تبين الصبية الحقيقة حتى طلبوا إخراج « بنى » من مجلس القادة ، ولكن الرائد رأى فى طلبهم مناقضة للمنطق السليم ومجافاة للخلق الكريم ، لأنه كان يرى أن الصبيين قد اشتركا فى الخطأ ، عندئذ طلب الصبية عقاب الاثنين إما بتكليفهما « إدارة الآلة » أو بإخراجهما من النادى ، ولما بين لهم الرائد أن ما حدث بينهما لم يصب النادى بضرر ذى بال وأن الضرر وقع على المتسببين فيه كأفراد اقترح « كارلو » حلا يقضى بأن يتبادلا اللكمات ، وأراد الصبية عملا سريعاً فصدرت منهم صيحات بالموافقة على تبادل اللكمات ، وما أن تبادلها الصبيان حتى هدأ الكل وبانت على ملامحهم أمارات الارتياح .



حدث بعدئذ أن اعتدى « بنى » على « فرانك » وترتب على ذلك أن كسر « قلم » كان فى يد « فرانك » ، فأصر الصبية على إخراج « بنى » من مجلس القادة مفصحين عن مدى ما يكنونه له من كراهية أحسها « بنى » وأشار إليها بقوله : « انظر ، إنهم يكرهوننى ، وما يبغون إلا إخراجى من النادى » ، وما لبث الصبية أن

تناسوا المسألة وانصرفوا لمزاولة ألعابهم .

وفى التاسعة تسبب « كارلو » — غير عامد — فى إفساد موصل التيار الكهربائى ، (الكبس) فانطفأت الأنوار ، وانتهى الأمر بإغلاق النادى فى جو صاخب كنت تسمع فيه جلبة الصبية وحركات اختفائهم وضوضاء شجارهم ، واستمروا إلى جانب الباب زهاء عشر دقائق سمع فيها أحدهم يهتف قائلا : « لقد استمتعنا حقًّا بيومنا هذا ، أليس كذلك ؟ » فأمن الجميع على كلامه وبدأوا يقذفون النوافذ بكرات الجليد .

٤ من إبريل : انتظم الأطفال الصغار ممن تتراوح أعمارهم بين الخامسة والسادسة فى ناد أنشىء خصيصاً لهم بالمركز الاجتماعى ، وهم بعينهم من كانوا فيما مضى يترددون على النادى فى الأصيل والمساء ويتسببون فى مضايقة أعضائه . أما ناديهم هذا فقد أنشىء منذ قرابة ثلاثة شهور ، وزاد إقبالهم عليه زيادة كبيرة ، فلم يكن هناك بد من تحويل بعضهم إلى أندية أخرى ، وقرر المسؤولون أنه من الأنسب لهؤلاء أن يتخذوا من نادى الصبية مقرًّا لهم وقت الأصيل ؟ فلا يجتمعون والصبية الكبار فى وقت واحد ، ويكون لكل فريق منهم وقت خاص . ولم ير الرائد بأساً من عدم حضور الكبار وقت الأصيل خصوصاً وأن الجو أصبح دافئاً يسمح للكبار باللعب خارج ناديهم وبذا يخصص هذا الوقت لجماعة الصغار . وحين تحدث بفكرته هذه إلى واحد أو اثنين من صبية النادى أمنوا عليها ، وتقرر العمل بالنظام الجديد ابتداء من يوم الإثنين .

وما إن حل المساء حتى بدأ أعضاء النادى النظاميون يتوافدون عليه ، فلما التأم شملهم ، أخذوا يدلون بمقترحات كثيرة وشكايات عديدة ، تدور حول النظام الجديد . ومن بين تعليقاتهم ما عبر عنه « چون » بقوله : « إننا نعارض هذه الفكرة الجديدة ، فكرة وجود الأولاد الصغار بيننا يلاحقوننا فى الداخل والخارج ، وليس من حقك أن تقرر شيئاً كهذا دون استشارة مجلس القادة ، وحتى نحن فلم نعقد اجتماعاً لبحث الفكرة ، وسوف نعدلها » . وما إن استمعوا إلى كلامه

حتى ضموا أصواتهم إليه . أما الرائد فقد رد عليهم بقوله : « لا بأس ، ولكنى أخشى ألا نستطيع أن نحدث فيها تغييراً كبيراً ، وإن كنا نستطيع أن نتحدث الليلة فى الأمر مع مجلس القادة . »

وما وافت التاسعة حتى انصرف الأعضاء عدا أعضاء مجلس القادة ، الذين عقدوا اجتماعهم برئاسة « فرانك » ، افتتح « فرانك » الاجتماع بتوجيه حديثه إلى الرائد طالباً منه أن يدلى إليهم بكل ما حدث وأدى إلى إدخال هذا التغيير فى نظام النادى ، فأجابه الرائد إلى طلبه وأخذ يوضح لهم ما خفى عنهم ، ثم قدم لهم جدولا ينظم أوقات العمل ، حينئذ أبدى « چون » موافقته مشترطاً قيام الرائد بعمل شىء أوضحه بقوله : «فليدع القادة يحضرون إلى النادى فى الأيام المقررة على كل منهم ، ويشتركون فى العناية بأمر الأولاد الصغار » ، وأمن باقى الأعضاء على رأيه ، وما إن أبدى الرائد استحسانه للفكرة وإمكان البدء بتنفيذها من يوم الثلاثاء حتى عمهم الارتياح ، ويبدو أنهم كانوا يخشون معارضة الرائد لها ، أما « فرانك » فقد أضاف قائلا : « إن الصغار لا يعرفون القوانين ومن واجبنا تعريفهم بها » .

ارتاح الأعضاء جميعاً لهذا الحل فكانوا يحضرون فى أيامهم المقررة ، ويقدمون معونتهم للصغار ويرعونهم ، وكان عملهم باعثاً على الرضا ، وكانوا عليه مقبلين ، ولم يكن هذا شأنهم وحدهم بل إن الصغار أيضاً كانوا سعداء بوجود بعض الصبية الكبار بينهم يعنون بهم ويشاركونهم ألعابهم .

٥ من مايو : كان جو اليوم حارًّا ، لذا أمضى الصبية معظم وقتهم خارج ناديهم . وعلى أى فقد بدأت أهمية النادى تتضاءل فى نظرهم عما كانت عليه من قبل ، فهم وإن اعتادوا الحضور إليه مرة كل يوم على الأقل ، إلا أن مكثهم فيه أصبح لا يمتد لأكثر من بضع دقائق . . .

فى هذا المساء انصرف معظمهم يلعبون (البيس بول) من السابعة والنصف حتى الثامنة والربع ثم عادوا إلى ناديهم بصحبة الرائد ، ولكن ما إن حوتهم

جدرانه حتى أخذوا فى الصخب والضجيج والتسابق من مكان إلى مكان ، فحاول الرائد أن يتدخل فى الأمر بأن اقترح عليهم لعبة يلعبونها ولكنهم أبوا أن يأخذوا برأيه أو أن يستمعوا له ، الأمر الذى حمله على أن يخيرهم بين إقلاعهم عن الفوضى أو انصرافهم من النادى وزاد بقوله : « لسنا ملزمين بصرف اثنى عشر دولاراً كل شهر لنؤجر مكاناً نشيع فيه الفوضى والاضطراب » . وهنا هتف أحدهم : « نريد قصة » ثم تبعه البعض صائحاً : « هيا قص علينا قصة طريفة » فاستجاب لهم ، والتفوا بمقاعدهم حول منضدة اللعب يستمعون إلى قصة استغرق سردها زهاء الأربعين دقيقة أخذوا بعدها يعلقون على حوادثها ويطلبون إليه الإجابة على أسئلتهم عنها ، وكان من رأيهم جميعاً أنها قصة طريفة حقاً ، أما بنى فأضاف إلى رأيهم بقوله : « إنها قصة طيبة أيها الرفاق ، وفى الحق أنها أفضل بكثير من إثارة الشغب » فأمن الجميع على ذلك وأضافوا : « سوف نجتمع فى الغد لنستمع إلى قصة أخرى » .

بدأ النشاط الداخلى للنادى يتضاءل على التدريج ، وأصبح النشاط الخارجى محور اهتمامهم ومنه استمد النادى برنامجه الفعلى ، وكان الرائد يصحبهم جميعاً إلى الخارج يلعبون (البيس بول) أو يقيمون ناراً يجتمعون حولها ويتسامرون ، أو يقومون برحلات على الأقدام ، أو يزاولون غير ذلك من ضروب اللهو التى تتطلب نشاطاً وحركة . وفى أول يونيو ، وبمناسبة الصيف ، أغلق النادى أبوابه .

* * *

(١) اذكر العوامل البيئية التى كان لها أثر فى موقف هذه الجماعة .

(٢) ما الذى تستنتجه من طلب الآباء الانتفاع بخدمات الهيئة ومن استعدادهم للتعاون معها فى تقديم برنامج لأبنائهم ؟

(٣) أمعن فكرك فى الأفراد الذين تتكون منهم الجماعة ، وبين النقط التى كان على الرائد أن يتذكرها وهو يعمل على تدعيم علاقاتهم بالجماعة .

(٤) كيف أبدت الجماعة رغبتها فى توليها مسئولية افتتاح النادى ؟

(٥) للرائد دور معين يلعبه مع جماعة من هذا النوع ، صف مراحل تطور دوره مع هذه الجماعة ، مشيراً إلى بعض الأسباب التى تبرر ما حدث فيه من مختلف التغيرات .

(٦) تخير صبيًّا من بين الأعضاء وتتبع خطوات نموه وتطوره فى الجماعة .

(٧) أى أفراد هذه الجماعة أصحاب حاجات قد نستبين منها إمكان انتفاعهم من جهود فن خدمة الفرد ؟

(٨) تخير مواقف مختلفة تعتقد أن مسلك الرائد حيالها كان مسلكاً موفقاً .

(٩) ما الذى تستخلصه من اهتمام الصبية بإخوتهم الصغار ؟ وما الذى ينبغى أن يفهمه الرائد من هذا الاهتمام ليستطيع وضع برنامج متزن ؟

(١٠) ضع ملخصاً لبرنامج النشاط الذى خبره أعضاء الجماعة معاً ، وقدر مسلكهم من حيث ملاءمة هذا المسلك للجماعة .

(١١) كيف أفصح الصبية فى المراحل الأخيرة من السجل عن استعدادهم المتزايد للعمل معاً ؟

(١٢) ماذا حدث فى ليلة ١١ فبراير العصيبة ؟ وما رأيك فى الطريقة التى اتبعها الرائد فى معالجته للموقف ؟

مراجع الفصل الحادى عشر

1. Slavson, S.R., "Creative Group Education", Assoc. Press, N.Y., 1948, Pp. 204-214.
2. Trecker., H.B., "Social Group Work," The Woman's Press, N.Y., 1948, Pp. 193 195, 283-306.

الفصل الثانى عشر

أعمال الجماعات فى صور[1]

يخطىء من يظن أنه يمكن توضيح « أعمال الجماعات » عن طريق الصور ، فهى ليست ميداناً للعمل ، أو برنامجاً للنشاط ، ولكنها طريقة لمساعدة الأفراد والجماعات عن طريق المعيشة الجماعية . . . حتى نتائجها . . . فمن الصعب توضيحها أيضاً . . . فكيف نوضح مثلا تفتح شخص كان منطوياً ، أو انسجام فرد مع جماعة بعد أن كان مبتعداً ، أو تقدم جماعة فى حياتها التعاونية ، كل هذه أشياء ديناميكية يصعب إبرازها . . . ومع ذلك فسوف نحاول أن نوضح الموضوع بالتعليق على بعض الصور .

---

(١) قام بإعداد هذا الفصل حضرة الزميل الأستاذ عبد المنعم شوقى الحاصل على درجة الماجستير فى فن خدمة الجماعة من جامعة كولومبيا والأستاذ بالمعهد العالى للخدمة الاجتماعية للفتيات .



وتصلح هذه الطريقة لكل سن وجنس . فهنا ترى جماعة مختلطة من الأطفال .

(السفارة الأمريكية بالقاهرة)



وهنا نرى جماعة من الشبان .

(جمعية الشبان المسيحية)



وهنا نرى مجموعة من السيدات والآنسات .

(هيئة الصحة العالمية)



وهنا نرى رجال الريف أيضاً .

(المراكز الاجتماعية التابعة لمصلحة الفلاح)

وأركان هذه الطريقة أربعة :

(١) رائد .

(٢) جماعة .

(٣) طريقة للعمل .

(٤) نشاط .

(١) أما عن الرائد فتقرر دوره فى العملية ثلاثة عوامل :

(ا) حاجات الجماعة وميولها .

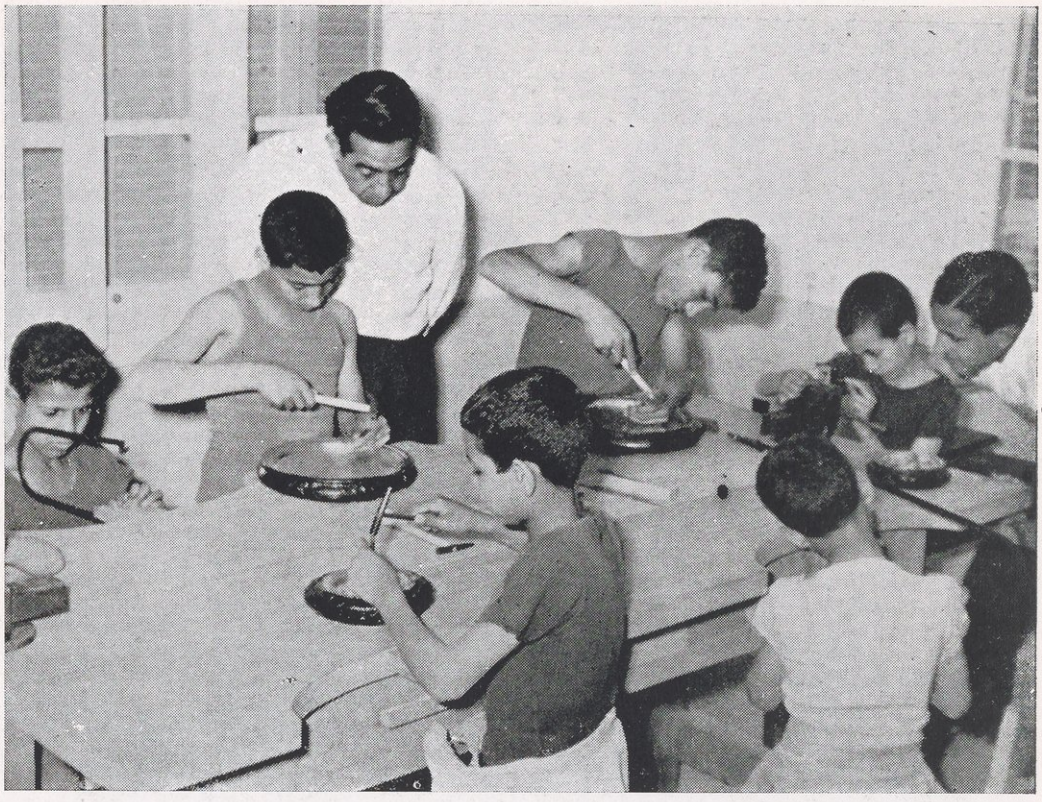
(ب) أغراض المؤسسة التى يعمل بها .

(حـ) خبرة الرائد السابقة .



تقف الرائدة هنا موقف المعلمة .

(هيئة الصحة العالمية)



وقد يقف الرائد موقفاً سلبياً ، فالأهم هنا هو ما يطرأ على شخصيات الأفراد من تطور وعلى العلاقات فى الجماعات من نمو ، أكثر من المهارة نفسها فى النقش على النحاس .

(مبرة التعاون الاجتماعى بالخليفة)



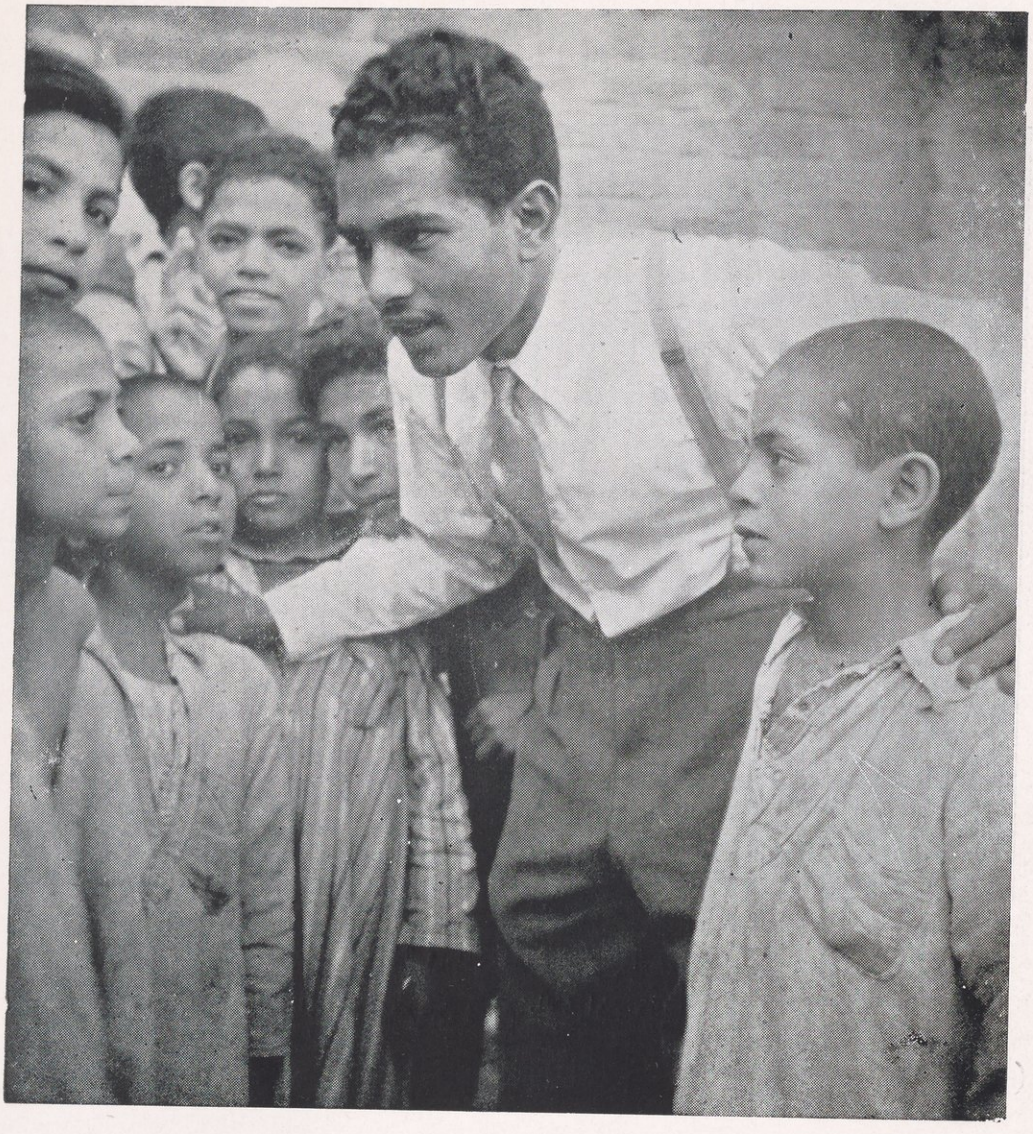
وقد يقف الرائد موقف المعلم ، فها هو هنا يعلم الجماعة لعبة جديدة .

(مبرة التعاون الاجتماعى بالخليفة)



وقد يقوم الرائد بالمساعدة فى المشكلات الفردية .

(مجلة الرائد أحمد حسنين)



وفى كثير من الأحيان يتطوع الشبان للعمل كرواد مع الجماعات المختلفة .

(نادى كوبرى الليمون)



وفى سبيل مساعدة الجماعات المختلفة فى المؤسسة ، يجتمع الرواد بانتظام ، لدراسة أحسن وسائل العمل ، مع من يقوم بالإشراف على أعمالهم .

(نادى كوبرى الليمون)

(٢) أما عن الجماعة فقد تكون جماعة إجبارية كما فى جماعة الفصل فى المدرسة ، وقد تكون جماعة تطوعية كما فى « شلل » الأصدقاء ، ويهمنا هنا أن تكون الجماعة من النوع الأخير .

وقد يكون الأساس فى قيام الجماعة توافر الصداقة بين مكونيها ، كما قد يكون أساسها التفـــاف أعضائها حول نشاط معين .



فالصلة بين هذه الجماعة أساسها هواية التمثيل .

(المدربون الريفيون – مصلحة الفلاح)



والصلة بين هذه الجماعة الصداقة أولا ثم يقومون بأى نوع من أنواع النشاط يتفقون عليه .

(نادى كوبرى الليمون)

(٣) أما عن الطريقة فأساسها أن تقرر الجماعة ما ترى تحقيقه فى حدود إمكانياتها ، ثم تقوم بتنفيذ ما قررته . وعلى الرائد أن يستغل النشاط الذى ترغبه الجماعة فى تحسين العلاقات داخل الجماعة ، وبينها وبين الجماعات الأخرى وبين الأفراد وعائلاتهم ، وفى توفير فرص النمو والتكامل لكل فرد فى الجماعة .



جماعة من المهتمين بشئون الريف يدرسون مشروعاً فى أحد المراكز الاجتماعية .

(المعهد العالى للخدمة الاجتماعية للفتيات)



جماعة من الرجال يدرسون أحد المشروعات .

(جمعية الشبان المسيحية)



جماعة من الطالبات اخترن القراءة لقضاء فترة من الوقت . . . لاحظ عدم التقيد فى الجلسة وحسن العلاقة بين الرائدة والطالبات .

(الإدارة العامة للنشاط الاجتماعى والرياضى – وزارة المعارف)



وتحسين العلاقة بين الأب والإبن أمر هام جداً فى جماعات الأولاد ، وهنا نشاهد اجتماعا رتب خصيصاً ، يدعو فيه الابن أباه للعشاء .

(قسم الصبيان – جمعية الشبان المسيحية)



وخلق تقدير الأم لنشاط ابنتها أمر له قيمته وأثره . لاحظ إعجاب الأم بابنتها وانهماك البنت فى نشاطها .

(رابطة الإصلاح الاجتماعى)



الطفل يتمتع بحنان أمه نتيجة للبرامج التى وضعت خصيصاً لتحقيق هذه الغاية .

(رابطة الإصلاح الاجتماعى)

(٤) أما عن النشاط فقد رأينا الكثير منه فى الصور السابقة . ومن الممكن تقسيمه بوجه عام إلى :

(ا) ثقافى (ب) رياضى

(حـ) اجتماعى (ء) إعدادى

(هـ) صحى (و) خدمات

كما يمكن تقسيمه إلى :

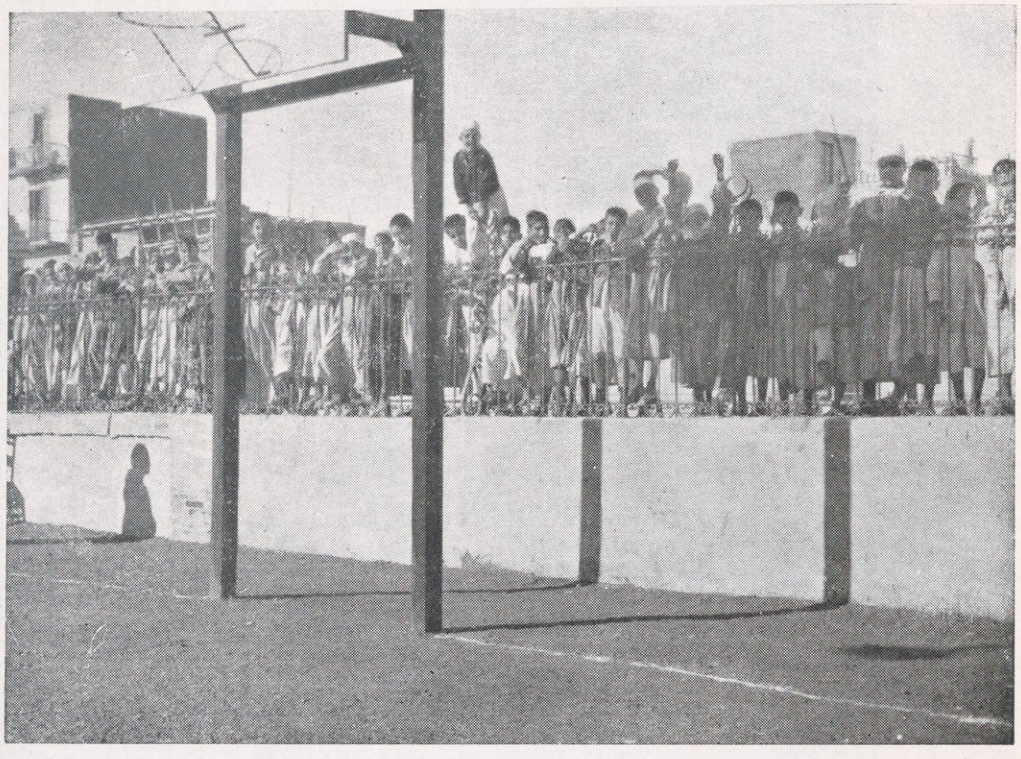
(ا) نشاط فردى

(ب) نشاط جماعى

كذلك يمكن تقسيمه إلى :

(ا) نشاط أساسه التعاون

(ب) نشاط أساسه التنافس



وأساس النشاط حب الجماعة له ، وهنا نشاهد الأولاد ينتظرون بفارغ الصبر موعد فتح ناديهم .

(نادى كوبرى الليمون)



نشاط ثقافى بمكتبة المركز الاجتماعى .

(مصلحة الفلاح)



اتفقت الجماعة على الخدمة فى الريف وها هى إحدى فتيات الجماعة تزور عائلة ريفية .

(المعهد العالى للخدمة الاجتماعية للفتيات)



ومن نتائج جهود الفتيات اهتمام الأهالى بخدمة أنفسهم بأنفسهم ، فى الصورة ترى الزوج وزوجته يقومان بطلاء منزلهما بالقرية

(المعهد العالى للخدمة الاجتماعيةللفتيات)



نشاط إعدادى : قررت إحدى جماعات الفتيات أن يتعلمن أصول تربية الطفل .

(رابطة الإصلاح الاجتماعى)



بعض الطالبات وقد قررن تمضية وقتهن فى خدمة الريف . . . إنهن فى مرحلة الاستعداد للرحيل.

(كلية البنات الأمريكية بالقاهرة)



ونشاهدهن هنا فى زيارة إحدى العائلات الريفية .

(كلية البنات الأمريكية بالقاهرة)



نشاط فردى وجماعى فى نفس الوقت .

(المدربون الريفيون – مصلحة الفلاح)



نشاط جماعى أساسه التعاون .

(المدربون الريفيون – مصلحة الفلاح)



الحكشة – لعبة مصرية صميمة ، تشبه الهوكى إلى حد كبير .

(أحد الأندية الريفية – مصلحة الفلاح)

B1273259x
I1423483x

HV
31
T42x
c.1

NOV 1973