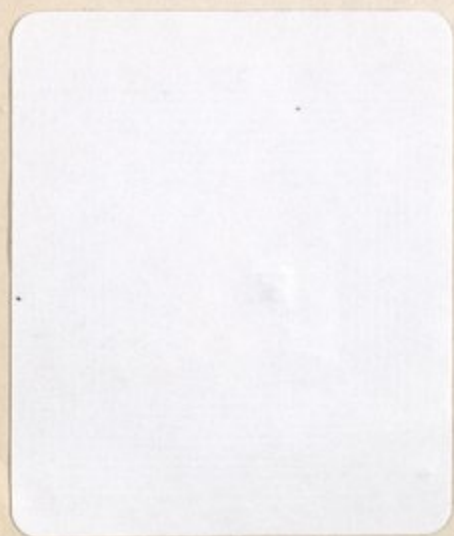


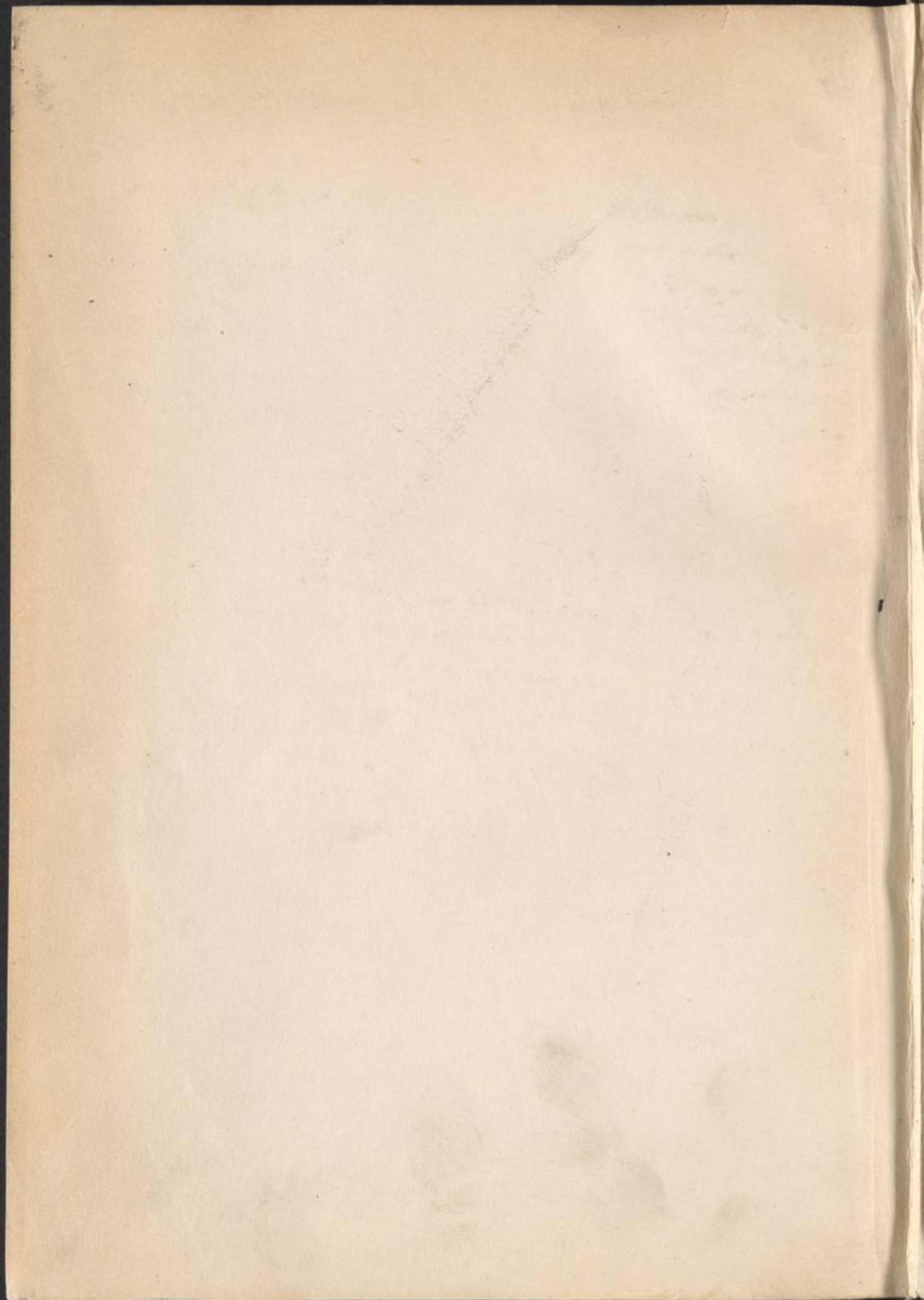
AMERICAN UNIV. IN CAIRO LIBRARY

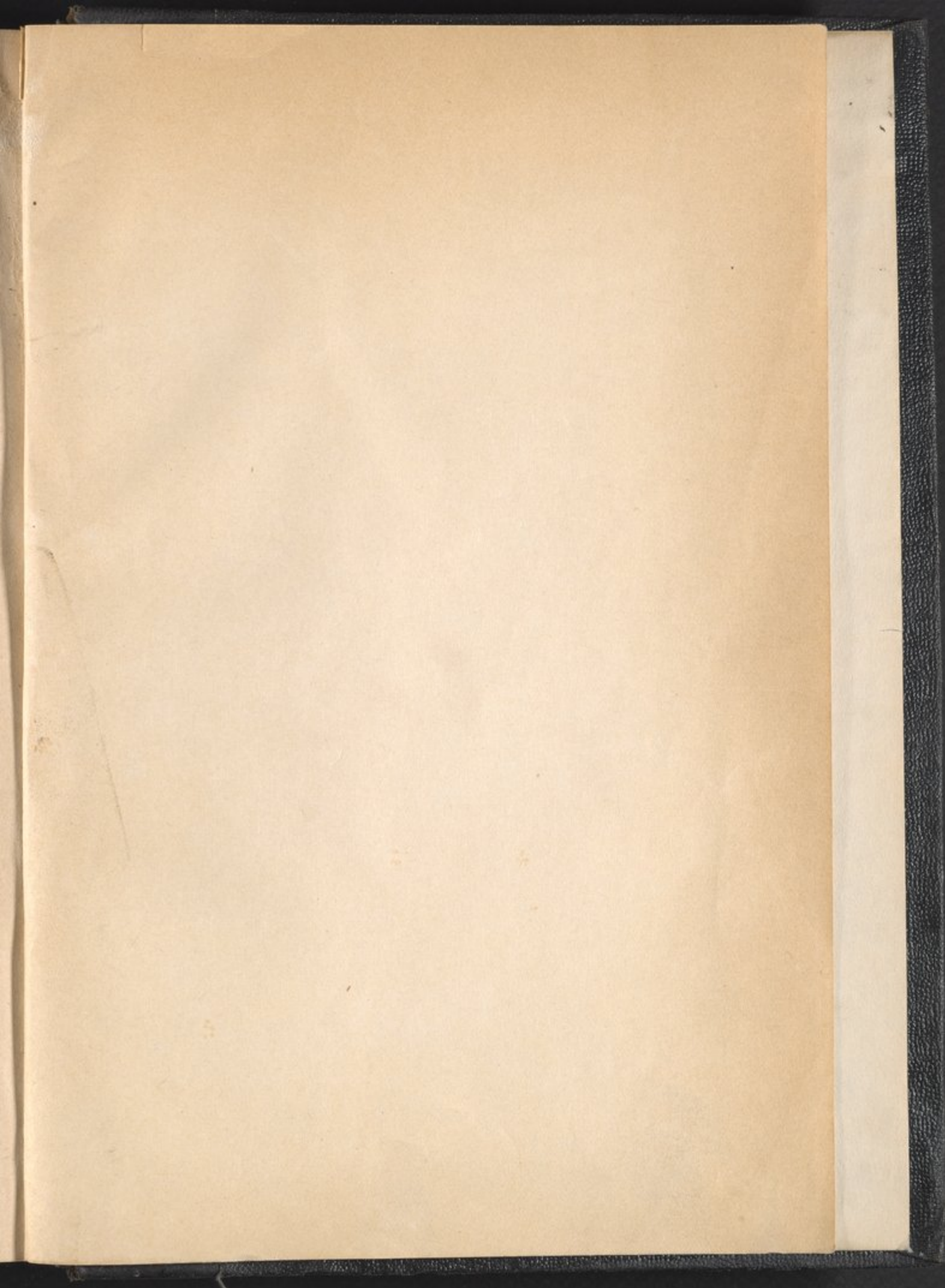


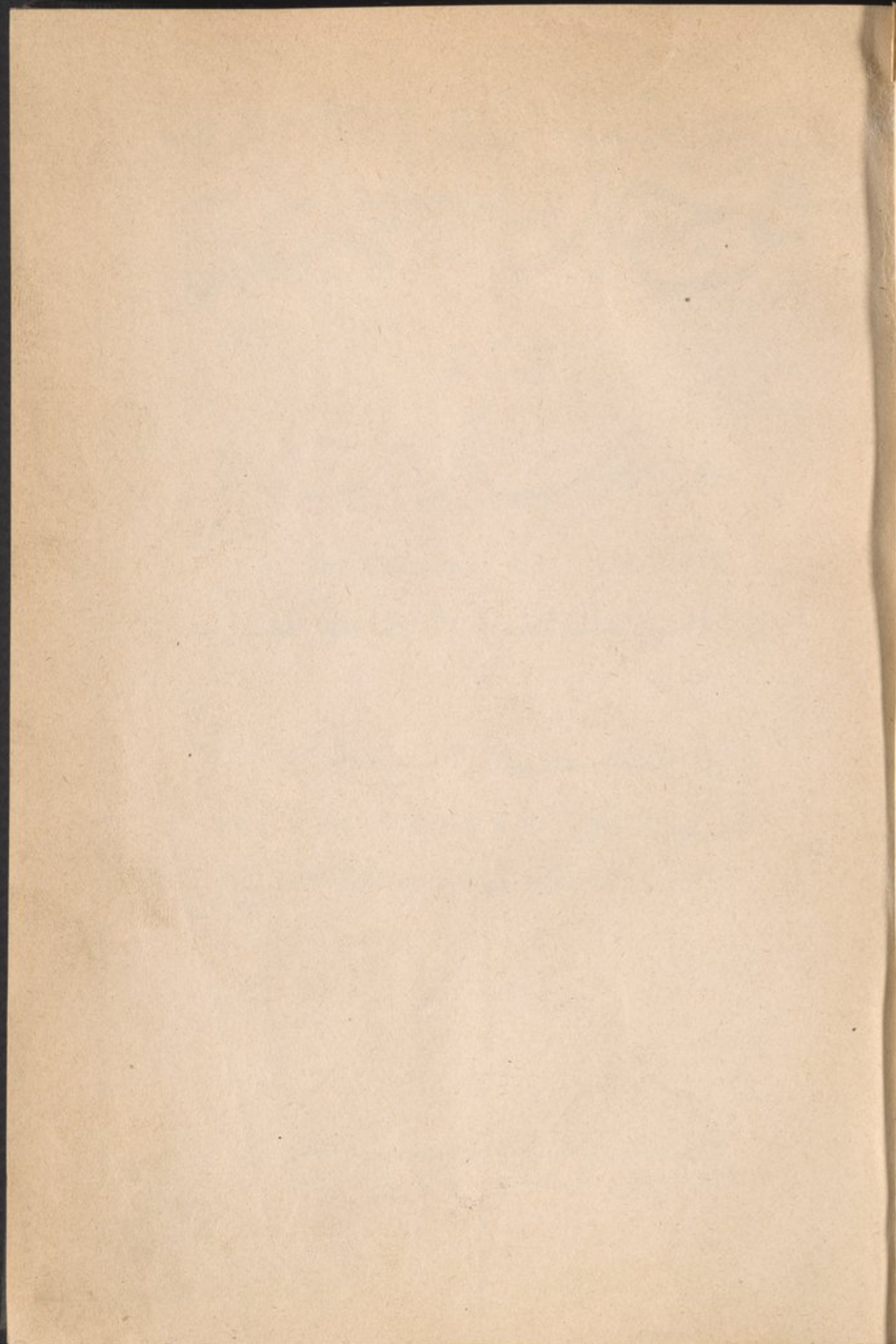
3 8534 01044 7252

H
4
18









ID: 01-66444

12-11

فن خرافة الجمال

بقلم
حامد الكناير

HU
40

T52

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

1952

أستاذ بالمرحلية العالي للخدمة الاجتماعية للفتيات

واشترك في جمع مادته مع

المينة لوكي ELMINA LUCKE

الخبيزة الأمريكية في الخدمة الاجتماعية

قام بنشره دار المعارف بمصر

٢٦١-
٢٦١
٢٥

36638

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة

من مظاهر تماسك المجتمع وتقدمه رعايته للأفراد المكونين له ، والجماعات التي ينتمي إليها هؤلاء الأفراد ، يحفزها 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 الاقتصادي ليمس 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 في نهضة الإنسانية جمعاء . وليست هنالك أمة متمدينة - أو شبه متمدينة - لم يصبح فيها حق الفرد في التعليم والثقيف والترويح والعيش في بيئة صالحة حقاً مقررأ ، والخلاف اليوم - إن كان ثمة خلاف - ليس على تقرير هذا المبدأ ، وإنما هو على المدى الذي تذهب إليه الأمم فيه .

لقد لمسنا هذه الجهود الاجتماعية تتابع واحدة أثر أخرى ، وتضاعف على مر الأيام لتنهض بالتربية والتعليم ، وترفع من المستوى الاقتصادي للطبقات الفقيرة والطوائف المحرومة في صورة قولين الضمان الاجتماعي والمساعدات الاجتماعية ، وتحفظ على الناس صحتهم وتعالج المرضى منهم ، وتنظم أوقات فراغ الناس على اختلاف أعمارهم وتباين ثقافتهم 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 وحقت ما كانت تهدف إليه .

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

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

فى وقت العمل حركة دائبة صاحبة ترهق الجسم والعقل معاً وتعرض النفس إلى عوامل من الضغط والكبت مما لا يدع مجالاً 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 وماعيه 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 تجاربهم العديدة ما مكّنهم منه وأعلى شأنهم فيه ، على أننا راعينا أن نتخير من آرائهم وتجاربهم ما يناسب المجتمع الشرقى ويتفق وتقاليد وعادات 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 إنما 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 في لغة قد تدق عليهم فتعوق تحصيلهم ، ولا نشك في أنهم سينتفعون من مراجعته العديدة راجين أن تفتح أمامهم مجالا أوسع للدرس والبحث ، ونحن إذ نقدم الكتاب إلى العاملين في هيئاتنا الاجتماعية ومؤسساتها وإلى قادة الإصلاح الاجتماعي ، إنما نأمل أن يجدوا فيه ما يحفزهم إلى زيادة البحث والدرس في ميدان من ميادين الخدمة الاجتماعية ليكون لنا من بحوثهم القيمة ودراساتهم المتعمقة ذخيرة تنفعنا في تثبيت أقدامنا فيه ويزيد من انتفاع المجتمع بجهودهم .

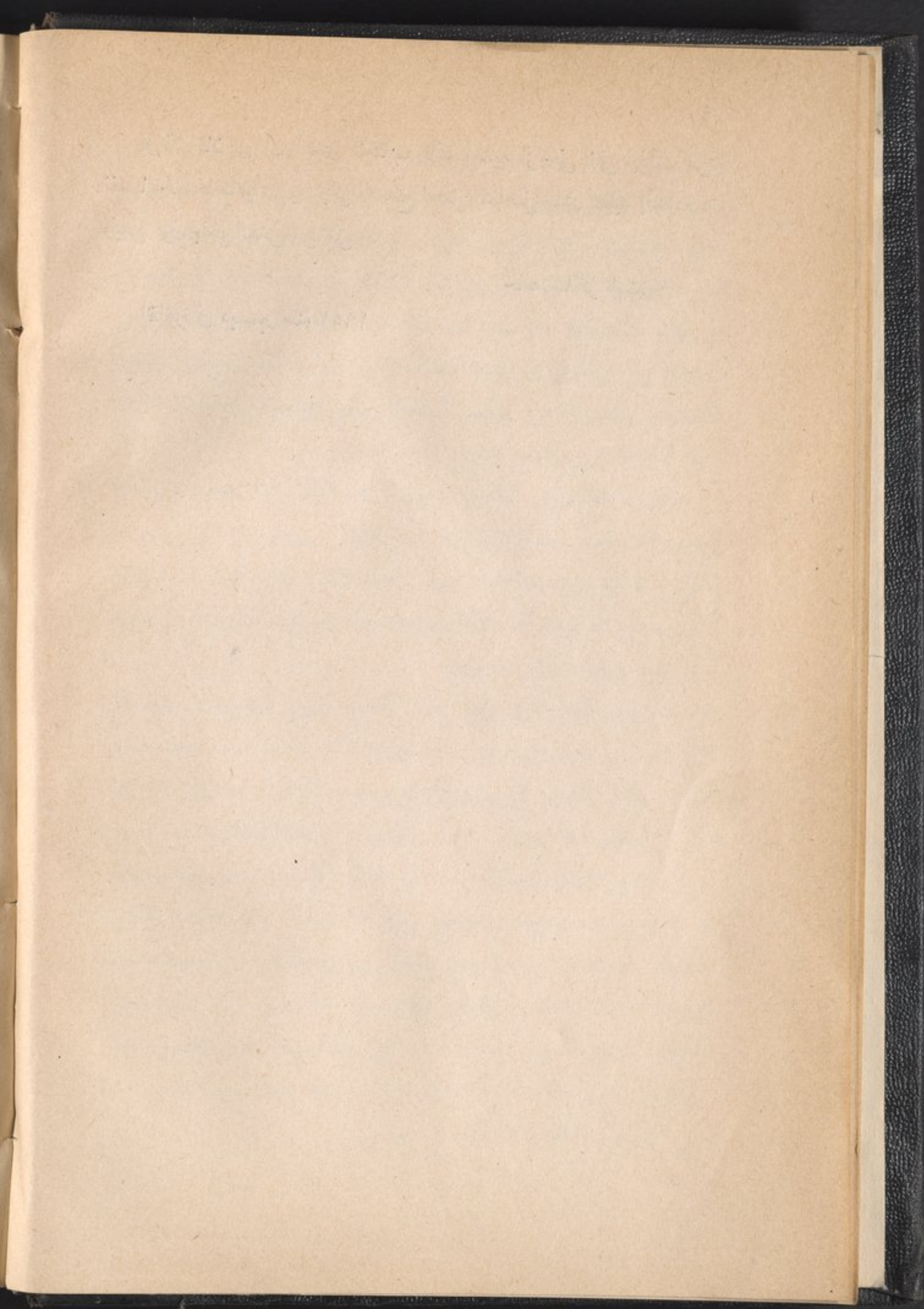
وللقارئ العادي في الكتاب نصيب ، فقد كان رائدنا ونحن نعهده أن يجد فيه ما يبصره بالقيم التي تذخر بها الحياة ، وبالوسائل التي تيسر له الانتفاع بما فيه من استعدادات وميول ، واستغلال قدراته ليكون ذلك المواطن الذي يستطيع أن يسعد نفسه وأهله ووطنه ، وقد يجد فيه الكثير مما هو جديد عليه فيعرفه ويفهمه ويؤمن به ويتبعه .

لقد بذل الكثيرون في إعداد هذا الكتاب جهوداً مشكورة لا يسعنا إلا الاعتراف بها وشكرهم عليها ، وفي مقدمة هؤلاء الآنسة « المينا لكى » ، فقد كانت أسبقنا جميعاً في التفكير فيه وتقدير أهميته للمجتمع العربى ، هذا إلى اشتراكها معنا في التنقيب عن مختلف مراجعته وموضوعاته ، كذلك نشكر الآنسة لوسيل ددجن 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 جاهداً حتى جمع له من الصور المعبرة ما أبرز النواحي الفنية التى أشار إليها الكتاب فى أكثر من موضع .

وإذا كان لى أن أهدي الكتاب فإنما أهديه لزوجتي التي بذلت من
نفسها وجهدها ماهيات به الجود الصالح للعمل المتواصل الذي تطلبه إعدادة ،
وليس فوق بذل النفس من شيء .

حامد شاكر ثابت

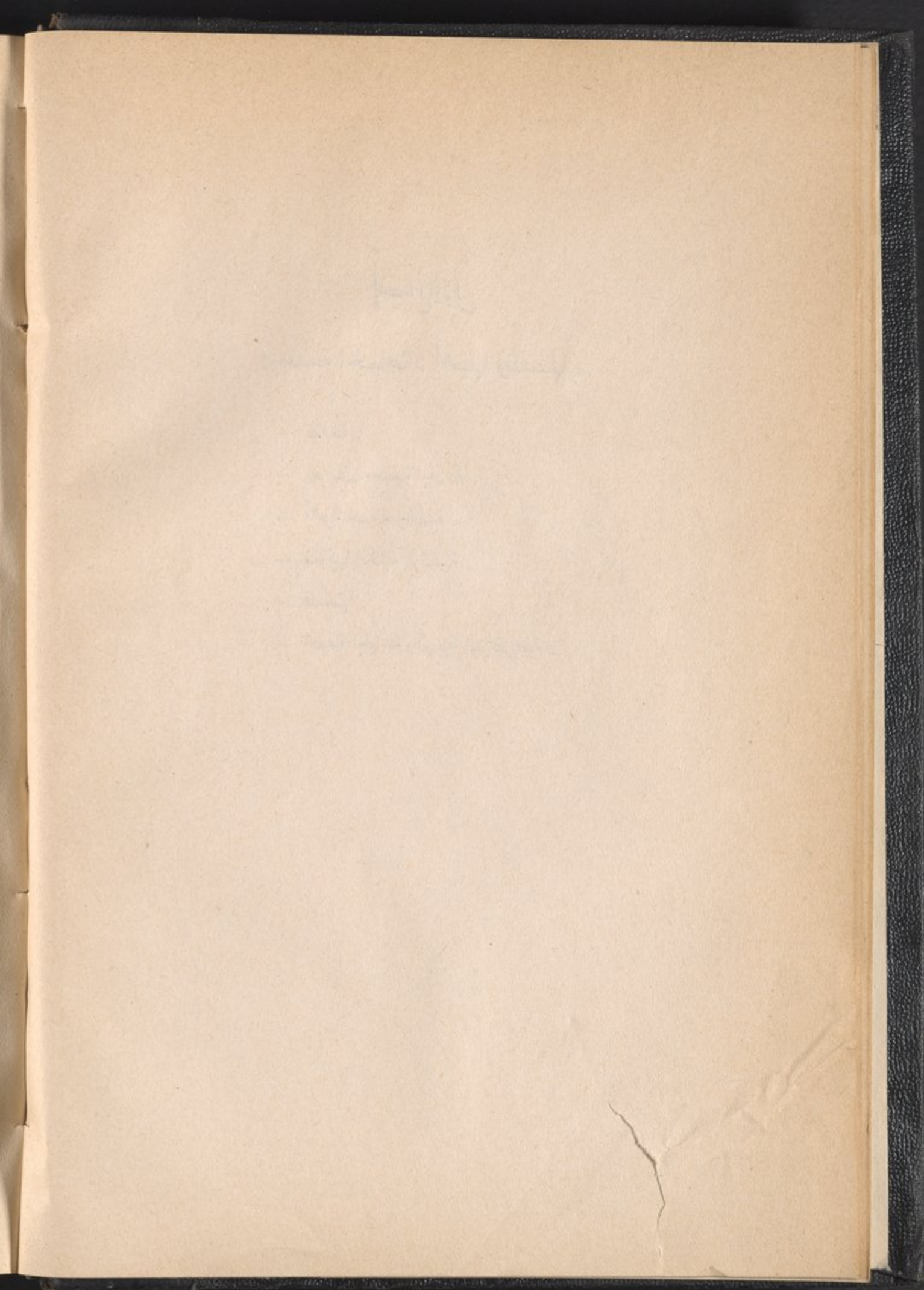
القاهرة في ديسمبر سنة ١٩٥٢



الفصل الأول

« خدمة الجماعة : أهميتها وفلسفتها »

- مقدمة .
- 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 (١) إن خدمة الجماعة كخدمة الفرد في ممارسة الناس لها قبل أن تعرف بوقت طويل ، وإن الغاية التي تعمل خدمة الجماعة على بلوغها من إدراك ما في الفرد من قدرة اجتماعية ، هي الهدف الذي حققته وسائل لا حصر لها على مر التاريخ المكتوب . ففي عهد اليونان كان للألعاب من الأهمية البالغة ما جعل اليونانيين يقيسون الزمن بالاحتفالات الأولمبية ومما شملته هذه الاحتفالات الموسيقى والرقص والخطابة والمواكب والتمثيليات كما شملت أيضاً ألعاب المهارة الجسمية . ومن ذا الذي يستطيع تعداد ما حققته مناسباتها القومية من عون كبير لإذكاء الشعور بالاتحاد والزمالة بين يوناني هذه الحقبة السامية

وبعد ، فإن آداب العلاقات الاجتماعية ، إنما تكتسب عن طريق نشاط الجماعات الاجتماعية كأمر عرضي يلزم الغرض الرئيسي للجماعة ، فالفرقة الرياضية تعلم مهارة ، ولكن أعضاؤها يتعلمون بالمران ، وبطريقة عرضية ، آداب العمل معا ومن المفترض ، بل المرجح صحته ، أن الجماعات الأبعد قديماً والأرسخ قدماً 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 مسابقة التقاليد ، والإبقاء عليها ، والسبق إلى عمل يستحق التمجيد .

(١) الأرقام الإنجائزية المبينة بالكتاب تدل على المراجع الموضحة في 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 الإنساني . . . 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 معاً 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 يجرمها 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 نيوستر »^(١) من نشر بحث عرف فيه « خدمة الجماعة » ، ومهد السبيل في ذلك الوقت لاتفاق العلماء على الأخذ بهذا المصطلح على أنه تعريف لواحد من أوجه النشاط الرئيسية في الخدمة الاجتماعية . . .

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

وتنطوي فكرة هذه العملية التي نسميها « خدمة الجماعة » على ضرورة وجود إنسان مهرف في إدارتها ، ومن ثم ظهر مصطلح « رائد الجماعة » - Group Leader - ليعرفه بأنه شخص خبير في ديناميكا الحياة الاجتماعية شأنه في ذلك شأن باحث الحالة الفردية Case Worker الذي يفترض فيه فهم ديناميكا الفرد . . .

أما أحدث تعريف لخدمة الجماعة فهو ذلك التعريف الذي أقره المجلس التنفيذي للجمعية الأمريكية للمشتغلين بخدمة الجماعة "Executive Board of The American Association of Group Workers" ونشر نصه الآتي في الكتاب السنوي للخدمة الاجتماعية لعام ١٩٥١ "٢" - 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 » : هي المساعدة التي يقدمها الرائد لمختلف الجماعات كي تعمل بالكيفية التي يساهم بها التفاعل الجماعي مع برنامج النشاط في نمو الفرد ، وفي 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 الذي يعيش فيه ، كما تتضمن ما يمكن الفرد من معرفة حقوقه وحدوده وقدراته ، ويحمله - بالمثل - على الاعتراف بما لغيره من حقوق وإدراك ما في هذا الغير من قدرات وفروق .

« والرائد بمشاركته للجماعة نشاطها إنما يهدف إلى التأثير في العملية الجماعية فتتخذ قراراتها بعد تزودها بالمعرفة وتبادلها الرأي والخبرة ، فلا تكون هذه القرارات من وحي قوة مهيمنة عليها من داخل الجماعة أو خارجها ، وبخبرته يسعى إلى توطيد علاقات الجماعة بغيرها من الجماعات والمجتمع الأكبر ، هذه العلاقات التي تساهم في إعداد المواطن المسؤول ، وتعمل على خلق جو يحقق التفاهم المتبادل بين الجماعات الثقافية والدينية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع ، وتبني مجال المشاركة فيما يكفل الرقي المطرد لمجتمعنا والمضي به قدماً صوب الأهداف الديمقراطية . وما تهدف إليه هذه القيادة إنما يقوم على الافتراضات العامة في أي مجتمع ديمقراطي وأعني بها : تكافؤ الفرص أمام الناس جميعاً مما يكفل لكل إنسان حرية استغلال قدراته ، واحترام غيره وتقديره ، وإدراك مسؤوليته الاجتماعية في المحافظة على مجتمعنا الديمقراطي والعمل على إطراد تقدمه .

« وتقوم ممارسة خدمة الجماعة على معرفة السلوك الفردي والسلوك الجماعي ، والأوضاع الاجتماعية والعلاقات التي تسود المجتمع ، وعلى أساس استناد هذه المعرفة إلى الاتجاهات الحديثة للعلوم الاجتماعية ، إذ بها يزود الرائد الجماعة التي يعمل معها بالمهارة في القيادة ، تلك القيادة التي تمكن الأعضاء من استغلال قدراتهم إلى أقصى ما يمكن ، وتحملهم على ابتكار نشاط جماعي إنشائي .

« أما الرائد فيركز اهتمامه في 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 يتيح برنامج النشاط ، والاستمتاع والتماء الذاتى اللذين يحققونهما عن طريق تكوين العلاقات الاجتماعية واستغلال فرص المشاركة فى نواحي 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 حيويًا ، والمجتمع إذ يدرك خدمة الجماعة إدراكًا صحيحًا شاملاً يستطيع أن يقرر أن أمر توفير خدماتها لا ينبغى أن يترك للمصادفات وحدها . . .

إن أهم ما يميز الناس فى العصر الحديث هو اعتمادهم بعضهم على بعض ، ونحن إن لم نتعرف بادية الأمر على الوسائل التى تمكنتنا من العمل معا فى دائرة الخبرة 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 (٢)

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

إن الأسرة كجماعة أولية قد تغيرت حجماً وتنظيماً ووظيفة ، ولا يمكن لخدمة الجماعة أن تحل محل الأسرة ، ولكنها تستطيع أن تعاونها بعض الشيء بما تقدمه للناس من خبرات كانت قبلاً وقفاً على الحياة الأسرية .

وهذا الاندفاع والتوتر والتطور الذي تتميز به حياة اليوم ، يجعل الاطمئنان عسيراً على الناس ، ويقلل من فرص الابتكار الاجتماعي ، 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 آمننا بأن القول الفصل والكلمة الأخيرة من حق الناس وحدهم ، لادخل للدولة فيه ، ولذلك كان النهوض بالأفراد الذين يحسون المسؤولية الاجتماعية أمراً على جانب عظيم من الأهمية في هذه المرحلة من مراحل التاريخ . . .

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

وما من شك في أن كثيراً من البلبلة التي نلاحظها اليوم ، إنما ترجع إلى قصور في الفرد يحول بينه وبين معرفته من أين يبدأ ، فكثير من الناس من تدفعهم حماسهم لعمل شيء من أجل السلم ، ويريدون أن يكون لهم نصيب في 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 هي أساسية أيضاً في إعداد أولئك الذين يجب أن يتعلموا كيف يقدرّون المسؤوليات في عالم سوف يصبح أكثر لا أقل تعقيداً . . .

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

المعاني الكلية الرئيسية في خدمة الجماعة "4" :

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

١ - يأتي في المقام الأول ، ما أضفته العلوم الاجتماعية على كلمة « الجماعة » من معنى كلي أخذت به خدمة الجماعة التي تتمتعق أبداً في الدائرة التي عرفها المرحوم تشارلز هـ . كولي بالجماعة الأولية والتي قصد بها الجماعة التي ينمى فيها الناس مثلهم العليا ، الأولية والرئيسية ، في الحياة وفي الأخلاق ، بطرق طبيعية لاشعورية ، ودون سيادة أو توجيه يأتيها من خارجها . فمن هذا

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

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

إن عملية الجماعة هى ملتقى التيارات المتدفقة للخبرات الإنسانية التى تولد طاقة اجتماعية جديدة ، وهى الجماعة 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 للمحات 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 ثلثي 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 التي تعتبر ، من جانب أو أكثر ، دخيلة على الجماعة المعينة . فضلاً عن هذا فإن عملية خدمة الجماعة مزدوجة الشذوذ ، فليس لها قيادة إضافية دخيلة إلى جانب قيادتها الخاصة فحسب ، بل إن قيادتها الخاصة أيضاً تعمل عملاً ناقصاً أو دون إمكانياتها ، أما القيادة الدخيلة التي يقدمها رائد الجماعة فالمفروض فيها أن تسد نقص القيادة الداخلية . وعليه فعملية خدمة الجماعة هي عملية الجماعة التي تستكمل فيها القيادة الطبيعية بقيادة مصطنعة ، ومن وظائفها الحيوية تنشيط أو توجيه القيادة الطبيعية أو المتوقعة لتعمل في اتجاهات إنشائية مستحدثة .

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

٤ - ويأتى في المقام الرابع المعنى الكلى « لنمو الشخصية » وهو ذلك المعنى الذى بسطته العلوم الاجتماعية لرائد الجماعة وأوضحته له ، إذ الشخصية كما تصنفها العلوم الاجتماعية تعبير عن الدوافع أو الرغبات الأساسية ، وإفصاح عن عملية تنظيم الاتجاهات والقيم وربطها بعضها ببعض ، وبيان عن تقبل الاعتراف بالفرد والاستجابة له . ونمو الشخصية عملية ديناميكية لا تجد ما يعبر عنها إلا في دائرة الحياة الجماعية الاجتماعية ولا تستبين إلا من خلالها ، وهي العملية التي تتزود فيها الأنظمة الثقافية بمقاييس واحدة للسلوك الذاتى ، والتي فيها توقف المثيرات الاجتماعية - التي تتكاثر في الجماعات - روح الابتكار والابتداع في الفرد ، وهي أيضاً تلك العملية التي تحقق وظيفتها بشكل طبيعي عن طريق المشاركة الحرة من جانب أعضاء الجماعة كافة في نشاطهم الجماعي ، والتي تعمل عملها الفعال بالتعليم التلقائي لا المنظم المرسوم .

إن نمو الشخصية لا ينهض إلا على الخبرات الشخصية . ورائد الجماعة إنما يسمو بهذا النمو متى حث الأعضاء وشجعهم على تقدير المسؤولية ، 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 التي رسموها بأنفسهم ، على أساس أن يكون لكل من المقاييس وحرية الاختيار مستند إنشائي اجتماعي . كذلك يعظم عمله متى استغل مهارات الطب النفساني لمؤازرة الأعضاء على التحرر من الجمود والفشل ، ومتى ساس الجماعة وأدار شؤونها بكيفية تمكن أعضاءها من تجريب ومضات البصيرة النافذة والإدراك التعاطفي بالنسبة للمشكلات الاجتماعية ، ومتى ساعد الصبية والفتيات على أن يفصحوا عن ميولهم الحقيقية ، تلك الميول التي يحق لها أن تستأثر بجميع موارد الشخصية الكامنة .

٥ - و « توافق الشخصية » - الذي يختلف عن نمو الشخصية - هو خامس المعاني الكلية في خدمة الجماعة التي لها سند من العلوم الاجتماعية . فالشخصيات وهي تنمو في الحياة الجماعية ، وتبين من خلالها ، تدخل في نزاع بعضها مع بعض ، إذ تتداخل الميول الفردية وتتناحر الشخصيات ، وعندئذ يحيق الإكراه ، ويتحتم التوافق .

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

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

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

٦ - 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 تأتىها من خارجها ، كما أن القيادة التى تولد فى جو ملؤه الحركة والنشاط والإقدام وتظله السيادة قد تسمو إلى ذرى التوجيه الديموقراطى المذهب .

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 ، وموقف للنائمين

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

٧ - 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 » يهيء 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 شئ 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 لصبي معين مركز رفيع فى ناد ، وله فى نفس الوقت مركز وضعى 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 تهيب المجال لتبادل الحديث ، فى حين أن الفوارق الثقافية مدعاة للنفور . والثقافة المتجانسة لغة الجماعة ، بينما الخليط الثقافى السنة مبلبله تخلق سوء التفاهم وتدعو إلى الشك المتبادل وتمهد للدعاية الخبيثة ،

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

ولما كانت مقومات رائد الجماعة نتاج مؤثرات ثقافية يمتد ماضيها إلى آلاف السنين ، فإنه إن لم يكن خبيراً يخصص الثقافة وأنماطها ، فقد يقف حائراً أمام مشكلات الجماعات التي تتصادم فيها خبرات أعضائها الثقافية وتتعارض . وإلى الحد الذي تتحكم فيه الفروق الثقافية في العداء العنصري والديني والسياسي والاقتصادي ، وفي العداء بين الطفل وذويه ، وبين الطفل والمجتمع الذي يعيش فيه ، يستطيع الرائد أن يتحرك في حكمة وتدبر متى وقف على طبيعة العوامل الثقافية كالسيادة الثقافية ، والتخلف الثقافي ، والتغير الثقافي ، والصلة التي لا تنفصم بين الطابع الثقافي والاتجاهات الشخصية .

٩ - وتوسع مساهمة من العلوم الاجتماعية في خدمة الجماعة تتركز في المعنى الكلي « تنظيم المجتمع » ، وهو مصطلح له ما يدل عليه في علم الإدارة وعلم الاجتماع .

إن الشيء الرئيسي في تنظيم المجتمع هو المجتمع ذاته الذي يهيئ الكيان المادي الذي تتحقق فيه خدمة الجماعة . ولن يستطيع رائد الجماعة أن ينصرف إلى عمله ويغرق فيه ، ما لم يتعرف على المجتمعات التي يعيش فيها صبيته وفتياته ، ويقف على طبيعة المجتمعات التي سبق لهم العيش فيها ، فمن المجتمع يأتي رفاق الصبي ، وهم أقرانه الذين ينصت إليهم بكلية أكثر مما ينصت لمن هم أكبر منه سناً ، وفي مجتمعه موارد كاملة أو منقوصة تهيئ له نشاطاً إنشائياً أو تنكر عليه المثيرات التي يبتغيها ، وفي المجتمع قوى تدعم جهود الرائد أو تقضي تماماً على آثارها .

إن الشباب المهمل بعض نتاج المجتمع المهمل ، والمجتمع المهمل قد يكون المجتمع الذي يهمل شبابه في حياتهم الاجتماعية . كذلك في الأوساط المفككة

المخلخلة . . . يعانى الشباب ما يعانى به من فقر فى الجماعات الطبيعية وقصور فى تنظيم المجتمع ، ولهذا تعظم الحاجة إلى خدمة الجماعة فى الجهات التى يضعف فيها هذا التنظيم ، وحلى 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 المأوف الذى يعزى إلى هذا المصطلح هو النشر . وقد يدرك هذا التفسير أحيانا 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 ، وبالتالي 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 ، وبالتالي تتمتع الجماعة باستقلالها فتصلر 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 في نطاق الجماعة يعنى حمايتها من التدخل الخارجى إلى الحد الذى يتمشى مع حاجات الجماعات الأكبر التى تعمل الجماعة في 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 في فلسفة خدمة الجماعة ينادى بالتعليم الإعدادى إذ به تتحقق حماية الناس لحرية التفاعل .

٢ - وتتضمن فلسفة خدمة الجماعة الرقى بالأسلوب الديمقراطي ، وأعنى به التفاعل الاجتماعى الذى لا يسيطر فيه فرد على آخر أو يتحكم في سلوكه ، فما الأسلوب الديمقراطي 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 الديمقراطي يرقى أولاً حيث يتقدم أفراد الجماعة بآرائهم وخططهم لمناقشتها ، فلا تأخذ بها الجماعة إلا بعد أن تكون قد أوقتها حقها من المناقشة في تعمق وحرية ، ثم هو يسير قدماً حيث يوجد الاتجاه الديمقراطي 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 الديمقراطية فإن خولفت تعاليمه سخط وتأفف ، فمثل هذا القائد حقيق بأن يقف حائلاً دون تقدم هذه النظم .

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

حاجتهم إليها ، ووفقاً لاتجاهاتهم التي بها يعبرون عن الجماعة برمتها .
وبالتالى تتجلى قيمة التعليم التلقائى إذا هيئت فرص العمل بهذا الأسلوب ،
كما أن اندحاره فى أولى مراحل أمر محقق لو أعوز زعيم الجماعة أو رائدها
التعليم الذى يحرره من السيطرة فى جميع مظاهرها ، والتي 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 وأما كن تعبدتهم وملاعبيهم وجيرتهم ، كيف يصدر
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 تكييف كل عضو
حتى لا يكون اتجاهه مركزاً فى أى فرد ، أو فى ذاته هو ، أو وفقاً على جماعة
بناتها بل ليكون فى صالح أعضاء هذه الجماعة ومن لا تضمهم على السواء .
وهذه هى أكثر الغايات تغلغلا فى خدمة الجماعة ، وأشقها تحقيقاً ، لأنها
تعارض وما فطرت عليه الطبيعة البشرية ، ولهذا احتاجت إلى الكثير من الذكاء
الذى يفصح عن روح اجتماعى .

والجماعة تميل إلى تركيز نشاط أعضائها فى ذاتها ولصالحها ، 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 ، لفتح 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

لتبنيها . وفي 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 أدائه .

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 علاجي لمن يعوزهم التكيف من أعضاء الجماعة ، إذ يمكن تقويم بعض الخففين فى الجماعات الأسرية ، والمدروسة ، والدينية ، والبيئية بالعلاج الجماعى باتاحة الفرص الجماعية للصبي أو البنت ليعمل كل منهما ما أنكر عليه فى أى مكان آخر ، وأهم من هذا إمكان الاعتراف به وبمركزه مما كان يعوزه قبلاً ، وبهذا يتسنى تقويم الشخصية المنحرفة لتصبح أكثر اتزاناً .

والغرض العلاجي 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 عاملاً فى جماعة ديمقراطية 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 لىتسنى 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 وبلاستعانة بالموارد التى تتوافر فى خدمة الجماعة .

٦ - وفلسفة خدمة الجماعة نجدها أيضاً فى عمليات التعليم التلقائى الجماعى . ومن المرجح ، وقد صادف التعليم التلقائى بعض النجاح ولازمته بعض الأخطاء فى المدارس العامة ، أن يلزمه 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 التماء 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 الديمقراطية "6" :

لعل من الأوفق البدء بالقضاء على بعض الآراء الخاطئة التى تسود المعنى العام فى خدمة الجماعة ، وهذه نوردتها 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 غيبياً أو غامضاً .

والحقيقة أن الجماعة شئ 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 . . . فهي ليست هذا الكيان الغامض بل هي حقيقة قائمة في مكنتها تغيير السلوك الإنساني .

ويبدو أن بعض النقاد يؤمنون بأن مناصري خدمة الجماعة يطالبون بأن توكل جميع المشكلات إلى الجماعات ، وهذا هراء لاشك فيه ، لأن المشكلات المتنوعة التي تصلح للعلاج الجماعي جرد محدودة ، وعلى رأس قائمتها يبرز التصنيف الذي يضم جميع المشكلات التي تتعلق بالغايات الإنسانية والأهداف والدوافع . ولا ينبغي أن نتوقع من الجماعات علاج المشكلات بالرياضيات ، ولكنها إن لم تتعلم كيف تعالج ما تتكشف عنه ميولها ، ألقت نفسها في تنافس وعمر مع غيرها من الجماعات . وليست الحقيقة الهامة عن خدمة الجماعة أنها تسعى لعلاج المشكلات ، وإنما تعمل على تحسين العلاقات الإنسانية ومن ثم ييسر للمشكلات العلاج .

. . . وليس صحيحاً ما يقال من أن الجماعة الناجحة هي التي دربت على الخضوع لرائد قوى ، فما لا يتطرق إليه الشك أن الديمقراطية والفردية متلازمان ، فالفردية تمجد القائد ذا الشخصية القوية . ويبدو أن المناهضين لخدمة الجماعة يؤمنون بالأخيراً خير في الجماعة ما لم تخضع لشخص قوى يستطيع أن يملأ إرادته عليها ، وهم بهذا إنما يخلطون بين عمليتين إذ يسمون المستبد بالقائد ، وكان حرياً بهم أن يستبدلوا كلمة ديكتاتور بكلمة « قائد » . حقيقى أن الديمقراطية تحتاج إلى قيادة قوية في مواقف خاصة ، ولكن القيادة إذا أصبحت من القوة بحيث تستطيع استخدام الجماعة كوسيلة لتحقيق مآرب القائد ، حادت الديمقراطية 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 التي لا تعدو أن تكون بطانة لقيادتها والتي

لا تستبين منها استجابة للقادة ، فإنها لم تعد بعد جماعة حقه وإنما هي أداة مجنّدة .

... 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 في هذا ما يمثل صورة لعملية اجتماعية أخرى يستطيع التاريخ أن يزودنا بالكثير من الأمثلة عليها ، وأعني بها عملية التغير . فهؤلاء الذين يدخلون على مهنة ، أو يقدمون للعالم ، أفكاراً مستحدثة يعدون في الأغلب — ولهذا السبب — أكثر تجديداً أو أكثر تطرفاً — إن شئت — من غيرهم . وقد يكون عجباً حقاً أن تصدر الآراء الحديثة من الأفراد القانعين أو المحافظين ...

إننى أقترح أن غاية الخدمة الاجتماعية هي معاونة الأفراد في 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 في الكائن الحي ، 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 ، وأعني 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 في 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 فكري يقع على عاتق المشتغلين بخدمة الجماعة (وناقديهم) ، وهو اختبار وسائلهم وأهدافهم بمقياس المعنى العام الحديث لفكرة الديمقراطية ، وليس هذا بالأمر السهل لأن كلمة الديمقراطية قد فقدت ، في الأغلب ، قيمتها بسبب تعريفها القاصر . ومع كل هذا زال فيها هذا الشعار النافع الذي نستجمع منه صرخة انفعالاتنا ، ولكن المشكلة فيما يتصل بالانفعالات هي السهولة التي يمكن أن تنقلب بها إلى أزمة . وسأقترح بعض الاختبارات التي أعتقد أنها تجعل المعنى العام للديموقراطية يساير العلوم الحديثة ، وعلم الفنون ، والفلسفة ، والحاجات الإنسانية :

(١) الديمقراطية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحدة واحدة . وقد اطرء تقدم الديمقراطية السياسية ، وفي بعض الأحيان ، سايرتها الديمقراطية الاجتماعية في تطورها ، وبقيت الديمقراطية الاقتصادية تعاني تخلفاً خطيراً . والديموقراطية ، كمعنى عملي عام ، وفي أسلوب مرض للحياة ، تقوم على افتراض أننا سوف نسير قدماً صوب توزيع أوسع للثروة والملكية ، بمعنى الميل إلى المساواة العامة في الدخل والاتجاه التدرجي نحو مشاركة عامة في التربية والفنون الجميلة . وحيث لم يتحقق الدنوم من هذه الأوضاع يمكن القول بأن الديمقراطية في زوال .

(ب) على أولئك الذين يؤثرون العيش في مجتمع ديمقراطي أن يعدوا أنفسهم للخبرات المتغيرة ، لأن الديمقراطية توازن لا استقرار فيه ، وما قوتها في كيانها إلا بسبب إستنادها إلى القوى المعارضة ، وما أترانها إلا في قدرتها على الانتقال من القلق إلى الاستقرار ثم في ارتدادها العاجل إلى القلق . أما الاستقرار المتجانس فلا ينال إلا في مجتمع يقوم على كيان دائم لا يسمح بتغير يأتي من داخله .

(ح) وعلى أولئك الذين يميلون إلى الحياة في مجتمع حر عماده المبادئ الديمقراطية أن يوطنوا أنفسهم على احتمال العديد من الخلافات ، إذ الأساس في الديمقراطية التعدد ، والفروق هي دماء الحياة في مجتمع ديمقراطي ، ولكن ليس بكاف مجرد استباحة الفروق لأن المثل الأعلى للديمقراطية يستند إلى الافتراض الأوسع بأن في الفروق المثير الحافز على الابتداع والابتكار . إن المؤمن الحديث بالديمقراطية 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 .

(د) إن المثل الأعلى للديمقراطية . . . يعلق أهمية بالغة على الكرامة الذاتية ، وإذن فعلى أولئك الذين يظنون أنهم مؤمنون بالديمقراطية أن يكشفوا عن الموارد العديدة للكرامة . وقديماً كان الناس يكتسبون جاههم وكرامتهم من عملهم ، ولكن هذا ليس ميسراً للجواهر العديدة من الصناعات والزراعة والعمال الكتابيين . إن وقت الفراغ ، أو بمعنى آخر التمتع بوقت الفراغ ، مورد آخر من موارد الكرامة . وإن أولئك المتعطلين محرومون من العمل والفراغ معا كمورد للكرامة . كما أن السمة التي تشتهر « بروح الباشا » هي التي تحفظ على الإنسان كرامته وخاصة في الظروف الشاقة ، وما من ريب في 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 وأعني به الزمالة ، وحقيقة الانتماء ، وحقيقة الشعور بأن الانتماء له مغزى ذاتي ومعان تسمو بالذاتية الكلية .

(هـ) لا يكون المجتمع ديمقراطياً إلا متى أعدت الحقائق الصحيحة المناسبة بشكل منظم مطرد وبسّطت للناس ، وعلى العكس من ذلك فإن المجتمع الذي يقتصر فيه على الدعاية كمورد رئيسي لإبداء الحكم ليس هو

بالديموقراطية ، ومن ثم كان على أولئك الذين يؤمنون بالديموقراطية مسؤولية البدء بالكشف عن الدعاية في جميع صورها وتحليلها ، ثم المعاونة على تهيئة الحقائق التي لها دلالتها عند جماهير الناس .

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

(ز) سيكون للتربية في المجتمع الديموقراطي ، دائماً ، اتجاه معين . لأن الناس سوف يعرفون أغراضها وأهدافها بوجه عام . ومتى فقدت التربية العامة روح أغراضها ، أو متى أصبح أساس هذه الأغراض مهنيّاً أو حرفيّاً ، فإن هذا ولا شك دليل على مرض الديموقراطية أو موتها . . . لأنه ينبغي 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 في الكشف عن الوسيلة التي 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 الثاني

ميادين خدمة الجماعة

- خدمة الجماعة في المخيمات .
- » » » الترويح الشعبي .
- » » » التربية الصحية والبدنية .
- » » » رعاية الطفولة .
- » » » وفن العلاج .
- » » » في التربية الدينية .
- تعليم الكبار كخدمة للجماعة .
- خدمة الجماعة ومستقبل مشكلات الريفيين .
- » » في المدارس ومعاهد التعليم العالي .

الحمد لله

في هذا اليوم

والله اعلم

بما نريد

والله اعلم

بما نريد

والله اعلم

بما نريد

والله اعلم

بما نريد

والله اعلم

الفصل الثانى

ميادين خدمة الجماعة "١"

ليست خدمة الجماعة - كما يعتقد البعض - وقفاً على ميادين بعينها أو هيئات خاصة أنشئت لتستند فى تحقيق غاياتها إلى فن خدمة الجماعة ، كذلك الهيئة التى تتولى إدارة الأندية الاجتماعية ومجلات 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 الديمقراطية ، 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 في المخيمات إلى أقصاها ، لتضمن للمقيم بالخيم ، بطريقة ديمقراطية محكمة ، أكل ما في 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 هي شروط جوهرية تتمثل في « التجمعات التربوية المنتجة » ، « الاعتراف بقيمة الفرد » ، « والمشاركة الديمقراطية » « والقيادة التي دربت على تحقيق هذه الشروط » .

ففيما يختص بالشرط الأول : فقد انتشر الوعي إلى حد الإلمام بدور الجماعة الذي يتلخص في :

- ١ - تهيئة عامل النماء والرضا بالتفاعل المطلق والتوجيه الذاتي والمسئولية الذاتية .
- ٢ - إقامة نظام للتضافر الروحي بين الأفراد يمكنهم من إنزالهم منازلهم ، والاستمتاع بقبولهم ، وتحقيق حاجاتهم الانفعالية . ومن نتائج هذا النظام - الذي لا يعدو أن يكون أمراً عارضاً ، أو تيسيراً إدارياً ، أو التزاماً يمليه إجراء شكلي - إدراك عملية تكوين الجماعة إدراكاً فيه كثير من الحكمة . وكنا فيما مضى نلتمس في المقيم بالخيم أن يتوافق مع الجماعة التي خصصت له . أما اليوم فإننا نتجه إلى تهيئة جو الجماعة ، وإعادة هذه التهيئة إذا لزم الأمر ، ليتفق وخير ما في المقيم من ميول . ولهذا الغاية بدأنا نستخدم المهارة الفنية في تقصى المعلومات ، كالحصول على بيانات عنه قبل أن يقيم بالمعسكر ، ودراسة ما يسجل عنه من ملاحظات لتحليل سلوكه في الجماعة ، وتبين طابع الجماعة في مواقف الصداقة والنبذ والاعتزال ، وقياسه بمقياس اجتماعي لكي يتسنى إدماجه بالجماعة التي هي أوفق لتذليل مصاعبه ، ومنحه حرية اختيار زملاء مخيمه .

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



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

ثم دليل رابع هو الاتجاه نحو اللامركزية بالتقسيم إلى تنظيمات سواء في أقسام أصغر حجماً ، أو في خيم محدود يتمتع بالاكشفاء الذاتي ، أو في وحدات صغيرة تضم بضعة أفراد يقومون بالاستكشاف والرحلات .

وأما فيما يختص بالشرط الثاني في خدمة الجماعة ، الذي يتمثل في 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 بالخيم فيما مضى مغموراً ، أقرب إلى الضياع بين الحشد المجتمع ، وكان أمر تنقله من شأنه وحده يتصرف فيه على النحو الذي يريد . في حين أن اتجاه اليوم هو اتجاه نحو الفردية . . . وأصبح قادة الخيم على إلمام تام ومعرفة دقيقة بطبيعة الطفل أكثر من ذي قبل ، وأكثر منهم خبرة بمجالى الطبيعة الخارجية الطبيعية . . .

أما بالنسبة للعملاء ، فقد اتسعت رقعة الخيم بإدراكها أن في جميع الأفراد ما يستوجب الاهتمام ، وأدخل على برنامج الخيم 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 التي يشترك فيها أعضاء الجماعة جميعاً .

وأما بالنسبة للشرط الثالث من شروط خدمة الجماعة ، وهو المشاركة الديمقراطية ، فعلى الرغم من ضآلة نصيبها من التجريب ، فإن في تحقيق الشروط الأخرى ، وأعني بها التجمعات المنتجة ، والفردية ، والقيادة المدربة ، ما يمهدها السبيل .

ولسنا بحاجة إلى القول بأن الخيمات ، لسبب عدم خضوعها لسلطان خارجي ، ولسبب بيئتها المراقبة ، مجال طبيعي لتجريب الطرق الديمقراطية . أما الشرط الرابع والأخير في خدمة الجماعة ، وهو القيادة المدربة ، التي هي محور كل هذه الدائرة والتي هي عماد كل شيء ، فإنها تمثل المشكلة في الخيمات ، لأن قدرة الموظفين على الاستعانة بطرق خدمة الجماعة قد تخلفت كثيراً عن معرفتنا لهذه الطرق ، وما فتئت الخيمات تعمل جاهدة على تضيق شقة هذا التخلف ، إيماناً منها بأن شخصية المرشدين ، والمهارة في تكوين العلاقات الإنسانية ، هما أسسها الرئيسية للحصول على قيادة إنسانية فعالة ، ولتكوين علاقات طيبة مع الخيمين .

ولقد كنا في هذا السياق نكتفي بالنظر في حكمة خدمة الجماعة في الخيمات ، في حين أن للمخيمات أهمية أجل مما في هذه النظرة الجزئية ، إذ فيها الاستمتاع الرفيع باللهو ، والمغامرات ، والتجارب الجديدة ، والجمال الرائع المشبع ، والسمو بما يتجلى في 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 في الترويج الشعبي "B" :

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

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

ومن المؤكد أن الترويج الشعبي كميدان « وظيفى » ، وخدمة الجماعة « كطريقة » ، شيان أكثر من ذلك . ولكن حسب السياق هذه الإشارة .

إن الوظيفة والطريقة كلتيهما تتطلبان عناصر مشتركة من :

١ - المشاركة الإرادية .

٢ - والقيادة المدربة .

٣ - وحرية التعبير .

٤ - والرضا .

حقيقى أن كلا منهما تتضمن أسساً خاصة فوق ما تقدم ، ومع كل فإن هذه العناصر المشتركة بتأثرها بالنزاع القائم حول احتفاظ الهيئة - التي تقوم على الطريقة والوظيفة - بشخصيتها ، تعرقل إلى حد ما تقدم كل منهما . إن المهمة التي تواجه الترويج الشعبي هى تقديم الخدمات الرئيسية

الترويجية لكافة السكان ، وذلك لأن على ميادين اللعب وساحاته ، وفي المراكز الاجتماعية للترويج ، وفي غيرها من المرافق العامة ، توجد الجماعات على اختلافها ، الصغيرة منها والكبيرة . والتي تتدرج من الجماعات التلقائية التي تنشأ من اشتراك فرد مع آخرين في ميادين لا عداد لها من الميول والنشاط الإنساني . . . إلى الجماعات المنظمة التي لها عضوية مسجلة ، وموظفون وقادة ، ولبرامجها وأهدافها صفة الاستمرار .

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

ولهذه الجماعات كفة راجحة في أنظمة الترويج الشعبي ولكن ينبغي الاقتصاد في تقدير قيمتها . وبعبارة أخرى لا يتسنى في ميدان الترويج الشعبي تطبيق عملية خدمة الجماعة تطبيقاً منصفاً ، إلا إذا توافر لها أكبر قسط من البيان والتطبيق .

وعملية خدمة الجماعة تجد ما يعبر عنها في الترويج الشعبي لا في محتويات البرنامج فحسب ، بل أيضاً في خلال مسالك التنظيم والإدارة : في استخدام العملية الديمقراطية في تصميم خطة النمو ، وفي تدريب المتطوعين وتشغيلهم ، وفي الكشف عما تحتاج إليه البيئة من وسائل الترويج . والترويج الشعبي

يؤكد أهمية الكيف كما يؤكد أهمية الكم . ويساهم بأكبر قسط في نمو الناس ، ورفيهم ، وإسعادهم

ومن المقرر أن ثمة أربعة مطالب رئيسية ينشدها الناس وقت فراغهم ، وجميعها تمس المسؤوليات الإدارية من قريب ، وتؤثر في تحديد نواحي الخدمات التي تحقق هذه المطالب . وهي :

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

٢ - يحتاج الناس إلى فرص للاشتراك في نشاط متعدد متباين ، من طبيعته أن يكون منظماً ، يحتاج في كثير من الحالات إلى معدات خاصة . وعلى العموم لا يمكن أن تتوافر مثل هذه الفرص في 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 ، الذي لا يستمد من النشاط نفسه بقدر ما يستمد من توثيق العلاقات الجماعية بين أفراد متماثلين في السن والمشارب ، هذه العلاقات التي تعتبر إحدى الوسائل التي بها يكتسب الناس عادات وغايات اجتماعية ، ويقدررون المسؤولية ويتحملونها ، ويدربون على القيادة .

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

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

ويستتبع ذلك ألا يضعف الاهتمام العام بميدان الترويج . . . لنقص في التنفيذ على أى مستوى أو من أى ناحية . فمن اللازم صيانة كل ما حققه من كسب بما في ذلك الاتجاه الحديث نحو التعاون والاشتراك في 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 للترويج حظ مضاعف في التصميم الاجتماعي العام الشامل ، وأن تيسر إتاحة الممتلكات العامة بما فيها المدارس لتكون أمكنة للنشاط الترويجي الإضافي وللجماعات التي ترعاها مختلف الهيئات . كذلك يؤمن الكثيرون بأن المدارس ذاتها ستتحول بالتدريج إلى معامل للحياة ، ويكون في مناهجها متسع لتلقى المعلومات ، والتدريب على ما يتطلبه الناس ، وما تنبئ عنه الميول المهنية ، وسيولى الاكتفاء الذاتي في البيئات عناية كبرى سواء من حيث التسهيلات والقيادة أو محتويات البرامج

خدمة الجماعة في التربية الصحية والبدنية "G" :

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

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

ففيما بين عامي ١٩٣٠ و ١٩٤٠ كتب الكثيرون عن كيفية تغيير نظام الفصول ، وتقسيم الفرق إلى جماعات ، وأبدت مقترحات مماثلة لما يأتي :

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

٢ - العمل على أن يكون أساس العضوية محققاً للتجانس .

٣ - تنمية الشعور بالملكية في الجماعة بتشجيع الأعضاء وحشهم على

الابتكار وتقديرهم للمسؤولية .

٤ - إفساح مجال الميول والخبرات المشتركة .

٥ - تشجيع المشروعات الهامة والمحاولات التي تضاعف الشعور بالوحدة

الجماعية .

٦ - الاهتمام إلى الوسائل التي تعين الأعضاء على الإحساس بأن لهم

اعتبارهم ، وأن لهم دوراً واضحاً في الجماعة .

٧ - تشجيع إقامة بنیان منظم يلائم جماعة مسئولة ذات سيادة متى

كانت أغراض الجماعة الفعلية وخططها تتطلب ذلك . .

وقد بدأت البحوث التي نشرت عن ميدان خدمة الجماعة تؤثر في قادة

التربية الصحية والبدنية بطرائق متعددة . وبدلاً من اعتراضهم على التدخل في

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 ميل ، وأن هناك تفاعلاً بين أعضائها ، وأنها نجحت فى تنمية الشعور بالعزوة . ورأوا أن الفصل الذى يتجمع أفرادها ، بدافع من إرادتهم لمقابلة حاجة محسوسة ، ويتيح فرصة للكشف عن نشاط إضافي وتنفيذه ، أشبه كثيراً بما أوصى به المشتغلون بخدمة الجماعة .

واليوم نجد المشتغلين بالتربية الصحية والبدنية أكثر اهتماماً من ذي 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 عايتها 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 والمتوفرة لدى القيادة ، وهى فى مركز موات يتيح لها ، بوجه خاص ، أن تلاحظ خلال بحثها الفردى كيف يؤثر نقص خدمات البيئة فى الأطفال وأسرها . . .

ولهذا فإنها تعمل جاهدة على توفير خدمات البيئة التى يفتقر إليها الأطفال ، جماعات وأفراد ، 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 الاستفادة منه ، وأيهما 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 تحليلاً للمشكلات الخاصة التى يعانىها 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 ، والحبس ، والعزلة المفرطة .

إن الخبرات الجماعية إذا أحسن فهمها واستخدامها ، تستطيع أن تلعب دوراً هاماً فى برنامج علاجى للأطفال 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 (٤)

بسبب مشكلات السلوك أو لعدم ملاءمة بيوتهم . وغالباً ما يكونون فيها موضع اهتمام المشتغلين برعايتهم . وإلى جانب هذا ، فإن الطفل يجد في المؤسسة الجماعة التي 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 الذي يبنى عليه شعوره بالأمن ، وقبوله عند غيره من أطفال المؤسسة والمشرفين عليها . ومما يساعد على نمو الطفل ، وجود فرص للعب الإرادي ، وللإشتراك في الأنشطة ، ولتكوين علاقات أساسها الألفة مع تقدير للقادة الكبار . ومن الواجب أن يكون للهيئات الاجتماعية التي تتولى خدمة الجماعة نصيب في المسؤولية الحقة بمساهمتها بالعمل مع المؤسسات . وهذه يتسنى تحقيقها بإبداء مشورتها للنهوض بالبرامج وتدريب القادة وإعدادهم ، والمشاركة في تدبير الموارد الاجتماعية كلما كان ذلك مستطاعاً .

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

خدمة الجماعة وفن العلاج "E" :

إن اصطلاح « فن العلاج الجماعي » لم يوفه بعد تعريف واضح ، لهذا أطلق على طرق فيها تباين ملحوظ ، من بينها : الأحاديث التي يلقيها طبيب على فريق من المرضى ، وقيام المريض بدور تمثيلي بقصد دراسة نفسيته ، والنشاط الجماعي الذي يستهدف العلاج ، والحوار الجماعي الممتد في العلاج النفساني ، وغير ذلك كثير . كما أن هناك خلافاً كبيراً في الرأي حول من يتولى

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 استبان فى أربع نواح من العلاج الجماعى ، بصرف النظر
عن المكان الذى مورس فيه ، وأعمار المشتركين أو مشكلاتهم . . وهذه
النواحي 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 النواحي . 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 الاجتماعية 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^(١) العلاج الجماعى بأنه « خدمة جماعة رسمت عمداً ، وعلى وجه التخصيص ، لتكون علاجاً له أساسه النظرى والتجربى 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 المعانى العامة والإدراك اللذين يقوم عليهما الطب النفسانى يدلان على ما فيهما من نفع فى ميدان خدمة الجماعة العام بالكشف عن حاجات الأفراد الحقيقية .

وفى مرحلة العمل ، يمكننا أن نلاحظ 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

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

الجماعة . ولم تكن هذه المشروعات دائماً وقفاً على ميدان العلاج ، كما بينا آنفاً ، وإنما كان القصد الحقيقي 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 — في العمل مع الأحداث المنحرفين أو الذين على شفا الانحراف ، لأن الاتصال الفردي وحده غالباً ما يغفل الروابط الوثيقة في الجماعات التي ينضم إليها الصغار ، لأنه لا يمتد إليهم في هذه الدائرة ، كما أن الاتصال الجماعي لا يخلق فيهم الاهتمام الزائد الذي هم في حاجة إليه . .

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

فأولاً : مع اطراد الدقة والبحث في علم إدراك العملية الاجتماعية ، تزداد خدمة الجماعة وثوقاً بحققها ، وتستطيع أن تقدم صادق معونتها لميادين أخرى كالطب النفساني .

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 في العمل على علاجها ، وخاصة ما كان متصلاً منها بالأمراض النفسية .

وثالثاً : تثبت طريقة خدمة الجماعة — التي تستخدم في كثير من ميادين العمل الإنساني — جدارتها بتقديم أجل الخدمات في ميدان الطب النفساني .

خدمة الجماعة في التربية الدينية "F" :

في المجتمع الديني ، على أكمل صورة ، تهاوت الحواجز التي 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 فى 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 فى 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 الوفاة 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 التى 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 فى الربع الأول من هذا القرن ، أدّى إلى كثير من العمل التجريبي ، 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 التدريجية 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 المسؤولية في الجماعة ، وثمة جماعات متعددة قامت أنظمتها على أساس معاونة أعضائها على تشرب الروح التعاونى . . .

ومن دواعى الأسف أن تجارب التربية الدينية لم تسير التقدم الذى أحرزته خدمة الجماعة . . . فلم يكن رجال التربية الدينية وثيقى الصلة بالنهضة التى تدين لاتساع أفق تفكير المشتغلين بخدمة الجماعة الحققة ، ولا بالخبرات التى أدخلوها على برامجهم ، هذا إلى أن الأخصائيين الاجتماعيين لم يقدرُوا 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 شئ من الدين ، كما أن التربية الدينية لا تكون تربية دينية ناجحة ما لم تقدر تقديرًا صحيحاً قيمة العمليات الجماعية وتعمل بها ، وهذا مالا يحدث دائماً .

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

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

تعليم الكبار كخدمة للجماعة "G" :

يزداد تعليم الكبار إيماناً بأن النهوض بخدمة الجماعة وبالعامل الجماعي ، يحقق أهم غرض من أغراضه الأساسية ، كما يزداد إدراكاً بأن مسؤوليته تنحصر في الانتقال بالتعليم من طابعه التقليدي الذي يتمثل في فصل ومدرس وتلميذ إلى مكان أكثر حركة في 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 في 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 معلوم الأثر ، إذ يحتم الواجب مراعاة مظاهر هذه القيود جميعاً .

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

ومن الجلى أن ما يتلقاه أى إنسان كفرد من تعليم لا قيمة له إلى حد ملموس ، فإن 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 لا يجد 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 المشر 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 فإن 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 الديمقراطية 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 العيب 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 الريفين "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 ينبغي الانتفاع بجهود الناس متضافرين في حل المشكلات التي يواجهونها . والملاحظ أن المشكلات التي يواجهها سكان الريف والمدن لا تختلف في 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 في 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 الصحي الهائل والمعرفة والمهارة ، ليست بكافية ولا ميسرة في 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 التي تشير إلى رفض « نسبة كبيرة » من شباب الريف . وليست المشكلة مقصورة على تحسين صحة الفرد فحسب ، بل هي أيضاً مشكلة الصحة العامة للمجتمع كله ومشكلة الخبرات الصحية ، فإذا تفيد التغذية المناسبة إذا استشرى الداء من ديدان الانكلستوما التي لا يمكن توقيها إلا بتوفير التسهيلات الصحية العامة ، وما أمثال هذه المشكلات والأمراض ، كالتيفود وعلم توافر المياه النقية الصالحة للشرب والطعام الملوث ، والملاريا التي ينشرها البعوض في كل مكان ينتقل إليه ، إلا أمثلة قليلة ، إن دلت على شيء فأنما تدل على حاجة الريفيين الشديدة إلى تعاون اجتماعي .

وما أخرجنا إلى تعديل في سياستنا العامة لكي نحقق ما تعهدنا به للناس ، فسياستنا ينبغي أن تكون المرآة التي تنعكس عليها حاجات الشعب ومطالبه

من حيث المصلحة العامة سواء في الريف أو في الحضر ، والواجب يقتضي منا أن نتناول المشكلات التي تتصل بالزراعة كجزء من كل ، وعليه فإن الأمر يتطلب حركة يستطيع بها سكان الريف ، شبهم 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 في المجتمع كله .

ومن واجب الريفيين أن يقرروا بأنفسهم ما ينتجون ، وكه ، وأى المحصولات يؤثرونها على غيرها ، وكيف ينتجون ويسوقون في كل الأحوال المتغيرة

وهذه كغيرها من القرارات يمكن أن تكون أكثر إحكاماً إذا ما طرحت للبحث وتناولوها بالحوار الذي يواجه فيه بعضهم بعضاً ، والذي تبسط فيه أمام المتباحثين الحقائق المناسبة .

ولا تزال فرص التعليم المثمر ضئيلة نسبياً في معظم المناطق الريفية ، فالمدرسون الريفيون يتقاضون أجوراً تافهة ، والمدارس ليست بالقدر الكافي الذي يستوعب الجميع ممن يحتاجون إلى التعليم ، إلى جانب الافتقار إلى المعدات فهي 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 ، هي موضع اهتمام الرأي 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 في أن ما يجلبونه معهم من اتجاهات ومهارة ودراية وأنظمة لها قيمتها ، سيكون ذا وقع كبير وتأثير فعال في المجتمعات التي 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 الريفي والأسرة الريفية في حاجة إلى النزود بهذا النوع من الموارد والوشائج التي تتيح للشباب مكانة في بيئته وبين أصدقائه ، وإلى تهيئة الفرص لثأته ثقافياً وجسيمياً وعقلياً . ومتى اتاحت للشباب فرص المعاونة على رفع مستوى المجتمع وزيادة دخل المزرعة ، وإعداد البيوت إعداداً جذاباً ، فإنه سيستجيب ولا شك للقيادة الصالحة وسينمي في نفسه شعوراً مطرداً بالكرامة يستمدّه من تجاربه في تحسين الظروف التي تلبس حياته .

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

إن أى مشغل بخدمة الريفيين للارتفاع بمستوى بيئتهم أو لتحقيق رغدهم الاجتماعي يواجه مشكلات متعددة تتعلق بالنفسية الاجتماعية الريفية التي يجب عليه إدراكها .

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

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

وفي كل هذه الميادين ، وفي غيرها مما يماثلها ، تستخدم الآن خدمة الجماعة في 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 في مجتمعهم الريفي أو مزارعهم أو بيوتهم ، أو باشتراكهم مع غيرهم في العمل على أساس خططهم ومواردهم وإدراكهم .

خدمة الجماعة في المدارس ومعاهد التعليم العالي "T" :

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

على أن الأمر لم يستمر على ما كان عليه إذ حدثت في النشاط الجماعي بمعاهد التعليم بعض التغيرات الهامة ، كان بعضها يترسم الاتجاهات التي تبينت . . . ومنها : اعتبار برنامج النشاط الإضافي 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 بمسؤولياتهم في خدمة الجماعة .

خدمة الجماعة كوسيلة من وسائل التربية :

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

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

وينبغي لكي نأمل في نهضة مستقبلية أن نراعي عدة عوامل قوامها ما يلي :

١ - قادة أصلح للنشاط المدرسي : ونعني بذلك الصلاحية من حيث الكفاية الشخصية ، وتوافر الدافع الشخصي في إنسان لا يميل كل الميل ، ولا يعاني إلا قليلا من المنازعات الشخصية ، والإلمام بأفضل الطرق لخدمة الجماعة مع فكرة أوضح عن القيم التي تكتسب من النشاط الجماعي ، وإمكان إدراك هذه القيم في جماعات بعينها .

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

٢ - طرق أفضل في التدريب على القيادة باستخدام الفنون المستحدثة التي سبق ذكرها والتي أثبتت أثرها الفعال في إحداث تغييرات مستحبة في سلوك القادة .

٣ - نهضة بالنفنون الجميلة من أجل العمل مع جماعات التلاميذ ، وإيضاح الإجراءات التي اتبعت في المواقف المختلفة وتقويمها ، لأن فيها ما ينفع المدرسين ويشير اهتمامهم .

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

٥ - من المظاهر الهامة للمشكلة التي تواجهها معاهد التربية صلة خدمة الجماعة بالمشورة والتوجيه ومساهمتها في تدريب الطلبة على وضع البرامج وتنفيذها .



٦ - ومن الأمور التي تحتاج إلى بحث ودراسة متعمقين ، استغلال الموارد

المادية والاجتماعية والنفسية ، واستخدام الوسائل المحققة للمطالب الاجتماعية في برنامج خدمة الجماعة التعليمي .

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

مراجع الفصل الثاني

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.

1. *Group 1: The first group of the study, consisting of 10 subjects, was selected from the first year of the medical school. They were all male and had no previous history of mental illness.*

2. *Group 2: The second group of the study, consisting of 10 subjects, was selected from the second year of the medical school. They were all male and had no previous history of mental illness.*

3. *Group 3: The third group of the study, consisting of 10 subjects, was selected from the third year of the medical school. They were all male and had no previous history of mental illness.*

4. *Group 4: The fourth group of the study, consisting of 10 subjects, was selected from the fourth year of the medical school. They were all male and had no previous history of mental illness.*

5. *Group 5: The fifth group of the study, consisting of 10 subjects, was selected from the fifth year of the medical school. They were all male and had no previous history of mental illness.*

6. *Group 6: The sixth group of the study, consisting of 10 subjects, was selected from the sixth year of the medical school. They were all male and had no previous history of mental illness.*

7. *Group 7: The seventh group of the study, consisting of 10 subjects, was selected from the seventh year of the medical school. They were all male and had no previous history of mental illness.*

8. *Group 8: The eighth group of the study, consisting of 10 subjects, was selected from the eighth year of the medical school. They were all male and had no previous history of mental illness.*

9. *Group 9: The ninth group of the study, consisting of 10 subjects, was selected from the ninth year of the medical school. They were all male and had no previous history of mental illness.*

10. *Group 10: The tenth group of the study, consisting of 10 subjects, was selected from the tenth year of the medical school. They were all male and had no previous history of mental illness.*

الفصل الثالث

« برنامج النشاط في ميدان خدمة الجماعة »

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

مقدمه

در این کتاب سعی شده است تا با روشی ساده و قابل فهم، مفاهیم اساسی ریاضیات را به شما معرفی کنم.

این کتاب برای کسانی که می‌خواهند با ریاضیات آشنا شوند و یا کسانی که می‌خواهند مهارت‌های خود را تقویت کنند، مناسب است.

در این کتاب به موضوعات زیر پرداخته شده است:

۱- مبانی ریاضیات

۲- هندسه و جبر

۳- حسابان و آمار

الفصل الثالث

« برنامج النشاط في ميدان خدمة الجماعة »

أولاً - برنامج النشاط : مكانه واستعماله وإدارته "١"

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

علاقة البرنامج بطابع المجتمع :

تتأثر محتويات برامج أى جماعة بكافة العوامل الأساسية في حياة المجتمع الذى تعد الجماعة جزءاً منه ، فبينما تبدو محتويات برامج الكثير من الجماعات متماثلة ، إذا باستعمالها يختلف تمام الاختلاف في جماعة مكونة من أفراد يمثلون أحياء متناثرة في مدينة كبيرة ، عن استعمال نفس المحتويات في 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 يعفيانا من ضرورة الإشارة إلى تأثير هذه العوامل في عملية تصميم البرنامج ، ففي المجتمع المفكك تتعذر إثارة اهتمام الكبار بهذا النوع من النشاط الذى يتمثل في تشكيلات اللجان ، والمجالس الاستشارية للمجتمعات ، وأندية الكبار ، ذلك لأنهم يحسون في قرارة

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

وتتأثر محتويات البرامج ذاتها ، كما يتأثر استعمالها ، بالقوى الاجتماعية في جماعة بعينها . فالأفراد الذين يسيطر عليهم القلق الاجتماعي ، ويرهقهم عدم الشعور بالأمن ، ينزعون إلى التستر الذي يتيح لهم الاشتراك في النشاط الجماعي 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 ينتهي 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 ، في 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 شيء ، ففي كل جماعة ، صغيرة كانت أم كبيرة ، جماعات ثانوية تقوم على روابط الألفة بين مكوניהا ، ولذا كان تقرير محتويات البرنامج ، وطريقة استعماله في كافة الجماعات ، وثيق الارتباط بإحكام درجة التوافق بين الأعضاء المتجانسين وغير المتجانسين .

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

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

ومحتويات البرنامج ليست دائماً نتيجة ميل يلزم أعضاء الجماعة ، إذ لبعض المحتويات قيمة اعتبارية هي في نظرهم أكثر أهمية من النشاط ذاته ، والمثل على ذلك تلك الجماعات التي تدقق في اتباع الإجراءات الديمقراطية البرلمانية ، في حين أنها هي في ذاتها مضناة بالشكليات ، وقد يصرناد للسيدات اليوافع على دعوة محاضر لا لشيء إلا لأن نادياً معاصراً احتفى به لحديث له عن تعليم الآباء ، في حين يكون ميلهن وحاجتهن الحقيقيان ، كامنين في إقامة حفل لأنفسهن ، ولكن القيمة الاعتبارية لعمل هذا الشيء هي التي تسوقهن إليه . وحتى إذا اشترك أعضاء الجماعة جميعاً في تصميم برنامجهم ، فإن تأثيره بالعرف الاجتماعي للهيئة والمجتمع يكون أقوى من تأثيره بحاجات الأعضاء الأساسية . . .

النواحي الرئيسية لمحتويات البرنامج :

لا يخلو أى إنسان يشترك في جماعة من وجود رغبة كامنة فيه تدفعه إلى إشباع حاجات إنسانية أساسية . وهو لا يستطيع لحاجاته تحقيقاً إلا إذا اشترك في جماعات متباينة في حجمها ونوعها وتركيبها وبرنامجها وأغراضها ، إذ ليست هناك من جماعة واحدة تكفى وحدها لأشباع جميع حاجات أى إنسان . ولا ريب في 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 الاجتماعي ، وهم إلى جانب هذا يجدون في النشاط المثير السار ما يريحهم وينعشهم ، وهم بتعلمهم

مهارات خاصة يشبعون إحساسهم بالحاجة إلى التحصيل ، وبمماراتهم غيرهم في عمل تعاوني ، ينمون فيهم المسؤولية الاجتماعية ، وهذه الحاجات جميعاً إنما يحققونها بانتماعهم بمحتويات البرنامج التي تعد قوام الخبرات الجماعية
لقد دل البحث في برامج عدد كبير من الجماعات على إطراد تركزها في خمس نواح :

- | | |
|---------------------|------------------|
| ١ - نشاط الحوار | ٢ - اللهو واللعب |
| ٣ - الفنون والحرف | ٤ - التمثيل |
| ٥ - الغناء والرقص . | |

١ - نشاط الحوار :

من نشاط الحوار اجتماعات العمل ، التي تعد أهم شيء يحدث في حياة الجماعة ، إذ فيها ينجز العمل ، وتتخذ القرارات التي تحدد البرنامج . . . وفيها أيضاً يتبين كيف ترسم الجماعات الثانوية خططها ، وبها يتحقق للأفراد المجال الذي 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 في اجتماع كل جماعة ، بغض النظر عن غيره من المحتويات المرسومة .
وعن طريق الحوار يعين الرائد أعضاء الجماعة على اعتناق قيم تعار يهتم الجماعة ، وعليه يدخل ما يتمتع به الأفراد من معرفة وإدراك ، وما تتميز به القوى الاجتماعية العاملة ، في محيط الجماعة والمجتمع ، من سعة الأفق ورجاحة الفكر مراعيّاً استغلالها كلما عني بمعالجة المشكلات والمواقف الخاصة التي يتناولها كل حوار .
ولإبراز أهمية الحوار في العمليات الديمقراطية يتساءل « لندمان » عن السبب الذى من أجله يتحتم على من يعيشون في ظل الديمقراطية أن يتعلموا فن الحوار ويمهروا فيه ، ويجيب على ذلك بقوله :

« إنه لإمكان استخلاص الحكمة من الحوار ينبغي أولاً 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 » ب « 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 » تعلاته ، فإن هذا يعنى اتساع أفق تفكيره ، وإمكانه بعدئذ أن يشترك بوجوده 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 النتائج 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 خلقى 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 » فعنى هذا أن « ب » قد فهم « ا » فهما أوليا لا يستمر إلا متى كانت سلطة « ا » سلطة مطلقة على « ب » ، يقابلها عند « ب » استكانة لحرية المساوية. أما فى الديمقراطية ، فن الأهمية بمكان ، أن يسمو الفهم إلى مراتب عليا ، لأن

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

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

٢ - اللهو واللعب :

يتيح اللهو واللعب ضرورياً منوعة من النشاط ، ومجالاً 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 التي تتطلبها كل لعبة ، والتنظيم الاجتماعي ودرجة التعاون والعمل الجماعي التي نشترطها فيمن يشتركون فيها ، والرائد في اختياره الألعاب إنما يساير حاجات الأفراد والجماعة كلها ، لأنه يدرك ما لاختياره من أثر في مكانة كل عضو ، وفي توحيد الجماعة أو تجزئتها ، ولأنه يدرك أيضاً أن اختياره يترتب عنه خلق العامل الفعال في تكوين صفة الإنسانية الاجتماعية ، ويحقق للانفعالات وسيلة التعبير في إطار اجتماعي مقبول .

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



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

أما ذلك الإنسان الذي يعاني مشكلات انفعالية فإنه يحس باختلافه عن غيره من أعضاء الجماعة ، فقد يخشى عداوتهم ، أو يعجز عن مشاركتهم في لهوهم ، أو يغرق في مشكلاته الخاصة فلا يتمكن من مسايرة اللعب في مواقفه المتلاحقة ، أو يستطيع التغيير من انفعالاته بتلك السرعة التي تستلزمها هذه المواقف .

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

٣ - الفنون والحرف :

تتضمن دائرة الفنون والحرف كافة ضروب النشاط التي تتطلب استخدام الأيدي والتي قد تنتهى ببعض النتائج المكتمل . ولهذا النتائج - فى كثير من الحالات - قيمة كبيرة فى نظر صاحبه لما يحس به من شعور بالتحصيل ، ولأنه قد يجد فى مهارته ما يمكنه من السمو بمكانته بين أئداده فى الجماعة ، ولأنه ينمى بنشاطه هواية أو يخلق فيه ميلاً مهنيًا ، 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 تحملا إلى نفوس بعض الأفراد - أطفالا كانوا أو كباراً - 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 يديه 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 التمدى فى العبث والاستمرار فيه فى سن ينبغى أن يكون فيها قد جاوز هذه المرحلة .

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

وكثيراً ما ينتج الأفراد من الصلصال صوراً 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 التي كانت تراقبه أن شاهدته يتعلق بقاعدة المعزف العليا (البيانو) ويستوى عليها ثم يلتقي « بالرجل » إلى الأرض ، ويقبل عليها قائلاً « لقد ألقى بنفسه من قمة مبنى (الأمير ستيت) فمات (١) » ، ثم يعود ليكرر تمثيليته مرات ، وفي كل مرة يحاول أن يؤكد لها أن « الرجل سقط وقتل نفسه » . أما الرائدة فكانت تعرف الكثير عن « ج » ، وتذكر أنه إنما كان يتمثل أباه في نموذج الصغير ، وأنه كان يحاول حمله على تدمير نفسه ، مما يفسر تلك العلاقة التي كانت تربط الطفل بأبيه . في مثل هذه الحالة ينبغي على رائد الجماعة أن يبحث عن دوافع سلوك أعضائه جماعته ، وما تنطوي عليه من معان ليستطيع معاونتهم على التخلص من الشعور بالإثم الذي

(١) مبنى الأمير ستيت ("Empire State" Building) أعلى بناء في العالم ، مقام

في مدينة نيويورك ويتكون من ١٠٢ طابق ترتفع إلى ١٢٥٠ قدماً . (المحرر)

يخلفه ما يصدر عنهم من تهور .

واستعمال العدد ، أمثال المطارق والمناشير والمناكير والمدى والمثاقيب له أيضاً قيمته الخاصة بالنسبة لأعضاء الجماعة ، والمثل على ذلك حالة صبي في الحادية عشرة من عمره ، دخل ناديه ذات يوم وانتزع مطرقة ثم صاح « لقد اعتزمت التخلص من جميع متاعبي » وحينذاك تذكرت الرائدة ما حدث له في اجتماع سابق من تعبير الأولاد له بفشله في المدرسة .

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

ان أوجه النشاط أمثال الحرف ، والتي 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 يبدو عنهم مختلفين ، وهو إلى جانب ذلك يتيح مجالاً للعمل التعاوني حين تكون الجماعة معدة لأدائه .

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



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

ومن الملاحظ في بعض الحالات ، أن النتائج المستكمل ليس كل شيء في نظر من يهمهم الأمر من أعضاء الجماعة بل لعله أقل الأشياء قيمة ، ولذلك يجب على الرائد أن يعنى بالقيم الأخرى التي تسير المجال ، والعمليات التي تستغل للعمل معهم ، كما يجب عليه تأكيد شعور الأعضاء بأنهم أحرار في استغلال المجال ، والانتفاع به بالطرق التي تتفق وحاجاتهم في حينها ، دون أن ينبههم أو يشعرهم بأن عليهم إخراج نتائج مستكمل .

٤ - التمثيل :

من الممكن أن نبدأ هذا الفن بألعاب تمثيلية ، ندرج منها إلى التعبير الحركي الابتكاري ، والترتيل الجماعي أو التمثيل الروائي . ويعتبر التمثيل بالظلال « والقرقوز » الذي تحركه الأيدي أو الخيوط ، بدايات طيبة يشترك فيها الحجولون من الأعضاء ، لأنهم وهم يمارسونه لا يضطرون إلى الظهور أمام الغير أو الكلام في مواجهتهم ، ولأنهم أيضاً يحسون فيه بأنهم أحرار في أن يجعلوا الصور تعبر بالصوت والحركة عمالاً يجرؤون أن يعبروا به هم أنفسهم .

والتمثيل الروائي أداة فعالة تعين الأعضاء على إظهار رضاهم بما انتفع به غيرهم وانتفعوا هم أنفسهم به ، وآية ذلك أن جماعة من الكهول اعترضوا القيام بتمثيل رواية ، فإذا بكل واحد منهم يبدى رغبته في أن يكون بطلها ويلح في ذلك ،

الأمر الذى دعا الرائد إلى إقناعهم بالحقيقة وهى تعذر وجود أكثر من بطل واحد فى قصبتهم ، وأن لكل دوراً ، مهما ضئلت أهميته ، فى التمثيلية كلها ، وفى ليلة العرض قام كل بدوره وهو مرتاح إليه ، وكان اغتباطهم كبيراً لثناء النظارة على ناديتهم 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 أصلاً والدور الذى قاموا به فعلاً ، مستبدلين به دوراً يكون أكثر ترضية لهم ، وأنهم قد يختارون موقفاً مختلفاً تمام الاختلاف ، ولكنه موقف يسمح لهم بالتححرر من الشعور الذى يربطهم به ، وقد يختارون تقمص نوع من الأشخاص يختلف تماماً عما اعتادوا الظهور به ، على أن هذا ليس وفقاً على الأطفال وحدهم وإنما هو سلوك يصدر أيضاً عن أفراد من مختلف الأعمار .

٥ - الغناء والرقص :

الغناء والرقص من ضروب النشاط التى تزيد الجماعة تماسكاً ، لأن نقص الفرد يتلاشى فى الجماعة وهى تزاوله . هذا إلى أن اللحن العذب ، والإيقاع المتسق ، وطابع الرقص الجماعى ، تتيح شعوراً بالرضا لا يتيح العمل الفردى . وعلى مر العصور وتتابع الأيام ، مارس الإنسان الغناء واستمتع بالرقص ، ليعبر عما يحيش فى خاطره من فرح أو حزن ، ولجأ إلى اللحن العذب ، والإيقاع الريب ، والحركات الجسمية الإيقاعية عندما ثبت له أن الكلام لا يكتفى 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 متواترتين .



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

ثانياً - تصميم البرنامج والنهوض به "2"

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

في ضروب النشاط لتصبح مطابقة لحاجاتهم .

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

وكما أن النشاط يهيء للإنسان الفرصة التي يعبر فيها عما يجيش في نفسه من ألفة وصدقة ، 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 في التعاون مع الجماعة لتحقيق مشروعات معينة . هذا إلى أن الجماعة تستطيع تدعيم ترابطها وتكاملها بما تؤديه من ضروب النشاط ، ثم هي تسمو بروحها المعنوى حين يقضى أعضاؤها معاً وقتاً طيباً ، يتبادلون الرأى في مشروع مشترك ، أو يقيمون حفلاً ناجحاً ، أو يشتركون في عمل اجتماعى . ويمكن للجماعة أن ترتفع بمكانتها في الهيئة التي تتسب إليها أو المجتمع الذى تعد جزءاً منه ، بما تتمتع به من قدرة على القيام بالأعمال ، والمساهمة في المشروعات الكبرى . وفي الوقت نفسه يحس أعضاء الجماعة ، بأنهم بعض من كل ، وهم يساهمون في المشروعات التي تهم الهيئة كلها أو المجتمع برمته .

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

التي تسمح بتكوين العلاقات وتنميتها .

أما تصميم البرنامج فانه يتيح للأعضاء الفرص للوصول إلى القرارات وتنفيذها ، وتحمل المسؤوليات ، وفي بعض الأحيان يكون النشاط نفسه من أسباب الفصل في المنازعات وكفالة الضبط . . .

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

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

والرواد الاجتماعيون أكثر ما يعنون بمساعدة الفرد السوي للاحتفاظ بصحته العقلية ، وبما يمكن استخلاصه من نواحي النشاط . لخدمة هذا الغرض ، وهم يدركون أن حالة التوازن العقلي أو الانفعالي ليست بالحالة الجاهزة الثابتة ، التي إن بلغها الإنسان بقي محتفظاً بها حتى النهاية ، بل إن الإنسان ليحتاج دائماً إلى ما يمكنه من الاحتفاظ بتوازنه العقلي والانفعالي ، وسيله 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 بالشئ 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 المشثومة 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 نواحي 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

الإمكانات التي تلازم البرنامج ، وغرض الهيئة ووظيفتها ، وحاجات وميول الأعضاء المتلاحقة ، وقيم ومستويات الجماعة المعينة ، وقيم ومستويات البيئة والمجتمع كله

وهناك ثلاثة عناصر رئيسية في عملية تصميم البرنامج هي : الأعضاء ، والرائد ، ومحتويات البرنامج . ولكل من هذه العناصر كثير من الجزئيات ، ف للأعضاء ميولهم وحاجاتهم ، وقدراتهم الخاصة ، وعلاقاتهم التي 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 إمكاناتها الملازمة لها التي تنفع في مقابلة حاجات الأعضاء وميولهم ، وتصلح للمحافظة على قيم الجماعة والبيئة والمجتمع أو تغييرها . وإذا شئت الجماعة أن تهيب لأعضائها خبرة لها قيمتها ، فلا بد أن تتفاعل هذه العناصر الثلاثة معاً في عملية تصميم البرنامج . على أنه لا مناص ، في بعض الأحيان ، من أن ترجح كفة أحدها بمقدار ضئيل على كفتي العنصرين الآخرين . فتارة يكون الموقف في 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 هي عناية دائبة التنقل من عنصر إلى آخر على حسب المقتضيات التي يبرزها الموقف

ثالثاً - وظيفة الرائد في تصميم البرنامج

معاونة الأعضاء في تصميم برنامجهم :

أهم مبدأ في تصميم البرنامج هو أن يقوم الأعضاء أنفسهم بتصميم برنامجهم ، ولا يعنى هذا ، بالتأكيد ، أن ينفذ الرائد يده من كل عمل يتصل بالتصميم ، وإنما يعنى أنه يعمل مع الجماعة كوحدة لها كيائها 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 في تبادل الآراء والمقترحات والوصول إلى قرارات ، فالرائد مع الأطفال الصغار هو الذى يوحى بمعظم أجزاء البرنامج تاركاً لهم حرية الاختيار من بين مقابلات محدودة ، ولأنه يدرك أطراد النمو في الحاجات يستطيع اقتراح ما يتفق وحاجاتهم . كما أنه ، وهو يرقب استجاباتهم لضروب النشاط ، يمدّهم بما يتفق 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 متنوعة 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 التقيضين ، 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 المسؤولية وينفذون خططهم ، وفي 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 وملايساته ، ويقدم للجماعة ما يحقق لها الاتزان ، بأن يستعمل حكمته فى استغلال بعض القيود التى تعين أعضاؤها 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 ، كناصر ، ومصدر 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 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 برضايتهم 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 في تصميم برامج الجماعة "4" :

يقول « هارلى تركر » في كتابه "Social Group Work" : « إن هناك farkاً كبيراً بين ميول أعضاء جماعة ما وحاجاتهم ، فالميل نزعة إلى تركيز الانتباه في شيء أو فكرة أو عمل أو موقف ، وقد يكون هذا التركيز في الانتباه أمراً عابراً لا يلبث أن يزول في وقته ، وقد يكون ممتداً فيطول أمده ، والمعروف أن ميول الناس متوقفة على نزعاتهم واتجاهاتهم الاجتماعية ، فهي إما ميول عريضة واسعة ، أو ميول ضيقة محدودة ، والناس يعبرون عن ميولهم جهرية أو يحبسونها في صدورهم ، ولكننا نتيبها من أحاديثهم ، على أنها في كلا الحالين تكون في مقدمة الأمور التي تشغل الشعور الواعي ، 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 وتحديد لها ليس بهذه السهولة ، والحاجة من الناحية السيكولوجية تدل على شيء نريده من قبيل اكتساب صفة شخصية أو التزود بخبرة إنسانية ، أو تكوين علاقة بزملائنا . ولكل واحد منا حاجات إنسانية نشترك فيها جميعاً ، وينبغي 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 التي يفصحون فيها عن ميلهم الشديد إلى ممارسة لون من النشاط مع الجنس الآخر ، إنما يدل تعبيرهم هذا عن حاجة من حاجات نموهم تسير ما أدركوه من نضوج ، وحين يستبد بهم الميل إلى « زيارة أماكن » و « عمل أشياء » بعيداً عن نطاق الهيئة التي إليها ينتمون ، والمجتمع الذي فيه يعيشون ، قد يدل تعبيرهم هذا على شيء نحسه جميعاً في لحظة أو أخرى ، وهذا الشيء هو الحاجة إلى إدخال تغيير أو تحويل على الجو الذي ألفنا العيش فيه .

« ومهما يكن من شيء فإنه ينبغي أن تكون ميول أعضاء الجماعة والحاجات التي يعبرون عنها موضع الاهتمام الدائم من جانب رائدها ، يستغلها كأساس لمساعدة الجماعة في تصميمها لبرنامجها .

« كيف يتسنى للرائد أن يعمل باحثاً منقّباً 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 التي يستطيع بها الرائد التعرف على ما تريده الجماعة ، هي مساعدة أعضائها على التعبير عما يجيش في نفوسهم . وعليه فالرائد وحده ، هو الذي يستطيع الحكم على صواب اختياره للطريقة أو الوسيلة بما يتبينه من نجاحها أو إخفاقها في حمل الأعضاء على التحدث إليه بما يريدون . وفي إمكانه انتهاز الفرصة التي يستقبل فيها أعضاء الجماعة الجدد ليستميلهم إلى التحدث إليه بما أدوه ، وما يريدون أن يؤدوه ، كما يستطيع في اجتماعاته الأولى مع الجماعة ، الانتفاع بدقة ملاحظته وإنصاته المرفف ، فيكشف النقاب عن كثير من مظاهر الميول . . . »

وفي هذا يقول ولسن ورايلند في كتابهما (Social Group Work Practice) :
 « إن في استطاعة الرائد اكتشاف الحاجات والميول باتصاله بالأسرة والمدرسة

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

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

ويعود تركز 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 ، لمسا فيه نقطة صالحة لبداية صالحة ؟ وهل يتفق تنفيذ هذه البداية وموارد الهيئة ووظيفتها ؟ وهل يتوافر في البرنامج ما يحقق (١) المشاركة الفردية و (٢) النشاط الجماعي التعاوني ؟ وهل في مقدور الجماعة تحمل مسؤولية تحقيقه ؟

« وكثيراً ما يتعذر على رائد الجماعة ، مع الجماعات الحديثة التكوين ، الاهتمام إلى نقطة بداية طيبة ، لا لأن الجماعات لا تميل إلى شيء ، وإنما لأن بعض الجماعات بطيئة نوعاً ما في التعبير عما يكمن في نفوس الأعضاء المكونين لها ، وقد يرجع سبب افتقارها إلى الاستجابة لأسباب عدة ، ولهذا كثيراً ما يجد الرائد نفسه مضطراً 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 ، ينبغي عليه أن يتقدم

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

« وما من شك في أنه ينبغي على رواد الجماعات أن يكونوا على استعداد لمساعدة جماعاتهم كي تتحرر من إسار دائرة المقترحات التي يقدمها الرائد ، حين تكون الجماعة أهلاً لتقديم ما يعينها من مقترحات خاصة . . . »
« وخلاصة القول أن عملية النهوض بالبرنامج تتضمن خطوات عديدة حاسمة نذكرها فيما يلي :

- ١ - الكشف المستمر عن الميول والحاجات .
 - ٢ - اختيار نقطة البداية أو المستوى الذي يبدأ به البرنامج .
 - ٣ - التعرف على دقائق العمل ، وما يحتاج إليه من تحديد المسؤوليات لتنفيذه .
 - ٤ - توزيع الواجبات على مختلف الأعضاء .
 - ٥ - تنسيق الجهود الفردية ، وخلق وحدة جماعية متماسكة .
 - ٦ - فحص البرنامج الذي وقع عليه الاختيار .
 - ٧ - تقويمه قبل الانتقال إلى البرنامج الذي يليه .
- « وبرامجنا في خدمة الجماعة ينبغي أن تقوم على المبادئ المقتنة الآتية ليكون لها أثرها الفعال المنتج :

- ١ - أن ينهض البرنامج على أساس ما في أعضاء الجماعة من ميول وحاجات .
- ٢ - وأن يأخذ في الاعتبار أمثال عوامل أعمار الجماعة ، ونشأتهم ، واتجاهاتهم الثقافية ، وفروقهم الاقتصادية .
- ٣ - وأن يزود الأعضاء بالخبرة ، ويتيح لهم الفرص التي يسعون إلى انتهازها

بدافع من أنفسهم لما يلابسها من قيم لا تتوافر في غيرها .
 ٤ - وأن يكون مرناً منوعاً ، فيه ما يشبع مختلف الميول ، ويقابل مختلف الحاجات ، وأن يهيئ للجماعة أكبر قدر من فرص المشاركة .
 ٥ - وأن ينتقل من البسيط إلى المركب ، وأن يكون أساس انتقاله نمو الجماعة في قدرتها واستعدادها ، كما ينبغي أن يكون هدفة الرئيسي الانتقال من الاهتمام المبدئي بالنواحي الذاتية إلى الاهتمام بالنواحي الاجتماعية أو البيئية .
 هذا إذا شئنا لبرامجنا مغزى اجتماعياً أسمى في قيمته وأهميته . « 4 »

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

١ - الملاحظة والإنصات والعمل :

... إن ما يصدر عن أعضاء الجماعة من فعال ، وما يعبرون به من حديث - وهم يستمتعون بالجمال الذي يضيفه عليهم برنامجهم - يكشف عن حاجاتهم وميولهم . والرائد إذ يتبين ما في عباراتهم وأحاديثهم من معان لا يقتصر على مجرد الانتباه إلى وقع كلماتهم في أذنيه ، وإنما يعنى أيضاً بتفهم الطريقة التي يعبرون بها عما يحول في خواطرهم ...
 والرائد إنما يحتاج إلى الوقوف على المعلومات التي تفصح عن حاجة الأعضاء إلى الاستمتاع ، والتنفيس عن المشاعر المكبوتة ، 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 في صدورهم من أحاسيس نحو البيت والمدرسة والوظيفة والأصدقاء . ثم هو يسعى إلى الوقوف على مدى قدرتهم في تصميم برنامجهم ، وتحمل المسؤوليات . وكثير من هذه المعلومات يقف عليها من ملاحظته الدقيقة لما يدور حوله ، وإنصاته المرفه لما يتردد على ألسنتهم في اجتماعاتهم بناديتهم ولجانهم ، وفي جلسات المناقشة التي يعقدها مع الأعضاء ومندوبيهم في مجالس إدارتهم ...

ويجد فرصته المواتية مع الأعضاء الذين يسبقون غيرهم في الحضور ، أو ينصرفون متأخرين ، فيبادلهم الحديث ، إذ لهذا الحديث نفع كبير ، لأنه يغلب أن يكون هؤلاء الأعضاء ممن لا يتمتعون بقبول تام في الجماعة التي 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 في نفوسهم من أفكار مضطربة . . . هذا إلى أن في الحديث عن مشاهداتهم السينمائية ما يفتح أبواباً كثيرة للنقاش ، خصوصاً إذا كان موضوع القصة يتناول ناحية من نواحي العلاقات الأسرية . . . وسوف تتكشف للرائد المراهف الحس خبايا ما يعانونه من قلق شديد ، يحتاجون فيه إلى مساعدته .

ومن الجلي 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 يكتفي بتهيئة البرنامج الذي ينفس عن مشاعرهم ، أو يتيح لهم الاسترخاء ، وأحياناً أخرى يتطلب منه الأمر تحليلاً دقيقاً للموقف ووضع خطة لبرنامج طويل الأمد .

ومن الأمثلة على جهود الرائد التي يبذلها في 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 الذي يستند إلى الملاحظة والإنصات هاماً ، وعلى الأخص مع المراهقين الذين لا يعنون كثيراً بالمشكلات الصحية . وفي حين أن الرائد يعلم تماماً حاجتهم إلى مراعاة الاحتياجات الصحية ، يدرك عدم تقبلهم توجيهها يصدر إليهم ممن يكبرهم بما ينبغي عليهم إتباعه . وقد يستطيع التأثير في البنات من ناحية إثارة اهتمامهن بمظهرهن الشخصي ، كما يستطيع التأثير في الصبية من ناحية شغفهم بالتفوق

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

وإذا نحن شئنا معاونة أعضاء الجماعة كي يرسموا لأنفسهم برنامجاً يتناول الصحة الشخصية ، فلا بد أن نبدأ أولاً بإثارة اهتمامهم نحو حاجاتهم الصحية الخاصة ، وهم عادة ما يهئون الوسيلة حين يتبينون عجزهم عن مشاركة غيرهم في ضروب النشاط الحركي الذي 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 التي تهتم بالنواحي الصحية الإيجابية ، كما يدعوهم لمشاهدة المعارض التي تقيمها الهيئة نفسها ، ويشجعهم على زيارة المعارض والمتاحف الصحية التي تقام في أماكن أخرى بالمجتمع . والرائد إذ يعلم عن هذه الجهود والخدمات المنظمة التي تقدمها معاهد التعليم العام وغيرها من الهيئات الاجتماعية بالمجتمع ، يستطيع مساعدتهم على الانتفاع بخدماتها المجانية أو التي تؤديها في مقال رسوم اسمية ، ذلك لأنهم قلما ينتفعون بها إما لأنهم يخشونها أو يسيئون الظن بها . ثم إنه يشجعهم على أن يضمّنوا برامجهم مشروعات تتناول النواحي الصحية ، ويسر لهم الاستعانة بجهود الاختصاصيين فيها : يقودون مناقشاتهم لهذه المشروعات ، أو يعرضون عليهم أفلاماً صحية ، أو يتحدثون إليهم في الموضوعات التي يختارونها وتروقهم .

وأما إذا اشترطت الهيئة إجراء كشف طبي 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 النواحي الاجتماعية ، ما لم يجد من يعينه
على علاج المشكلات التى تحول دونه وتعلم هذه النواحي . وقد تسير العمليتان
معاً جنباً إلى جنب فى كثير من الأحيان ، ذلك لأن الإنسان يستطيع علاج
مشكلاته الشخصية بشيء 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 ممثلون حماسة ، ذلك لأنهم لم يستوفوا بعد توافقهم الاجتماعى ، وما
يريدون إلا « عدواً » يناصرونه 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 بالإمكانات 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 . ولهذا
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 في نشاط ما كانوا يودون الاشتراك فيه ، وأن حماسه كانت من هذا النوع المصطنع مما حولهم عن النشاط ، وأن سلوكه وصفاته كانتا من هذا الضرب الذي لا يرتاحون إليه ، وأنهم بهذا عكسوا كراهيتهم على النشاط ذاته . وهذه الأسباب التي تقوم عليها كراهية الأعضاء لضروب معينة من النشاط ، إن دلت على شيء ، فإنما تدل على أن رائد الجماعة بحاجة إلى التزود بالمقدرة على تعليمهم إياه ، بطريقة تمكن الجميع من فهمه وتعلمه ، وهم مقبلون عليه مستمعون ، وأن يتوافر فيه الميل الحقيقي إلى من يشتركون فيه ، وأن عليه أن يتخير من ألوانه ، ومن طرق تقديمه إليهم ، ما يجعل للنشاط معنى في 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 ينبغي أن يكون ملماً بقوانين التربية ، وأن يعلم أن الناس إنما يتيسر تعليمهم وينتج إذا بدىء معهم بالشئ الذي يألفونه ، والانتقال منه انتقالاً 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 ، ينبغي أن يستهدف غاية ، وأن ينتفع فيه بالتصميم والتنفيذ والتقويم . وفيما يلي الأسس التي ينبغي اتباعها في 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 ينبغي أن يكون المشروع مناسباً قدرات الأعضاء المعينة ، والوقت الذي يرصد له . . . »

ويقتضينا الموقف ذكر بعض المبادئ العامة في 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 وثيدة 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 التبسيط 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 تحرز به الجماعة من تقدم، المتنبه للخطأ 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 - مساعدة الأعضاء كى يكتسبوا مهارة ويدربوا على القيادة :

يشعر كثير من الأعضاء بأنهم ليسوا أهلاً 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 لىبدى مقترحاته ويعبر عن آرائه وأفكاره ، وأن يساعده على العمل فى جو ديمقراطى . . . 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 في الرائد نفس المعاونة ، ومن حقه أن تهيأ له بعض الفرص ، يدرب فيها على القيادة ، وفي بعض الجماعات يتولى نائب الرئيس رئاسة إحدى اللجان الدائمة ، وفي هذه الحالة يحتاج إلى المعاونة التي تكفل له القيام بهذه الوظيفة ، أما إذا لم يكن له عمل خاص فقد يحتاج إلى معاونة الرائد ليشعره بقيمته ، وذلك بتكليفه أعمالاً خاصة تدخل في اختصاصه ككنايب للرئيس .

أما سكرتير الجماعة فقد يحتاج إلى من يعلمه تدوين المحاضر ، والاحتفاظ بالسجلات ، والقيام بالواجبات الكتابية الأخرى التي 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 في مسك الدفاتر ، وإثبات الدخل من الاشتراكات وقيد المصروفات . . .
أما رؤساء اللجان الدائمة والخاصة فهم أيضاً بحاجة إلى مثل العون الذي اختص به الرئيس ، هذا إلى أن الرائد يستطيع معاونتهم على توفير ما تحتاج إليه الجماعة ويتصل بنشاط لجانهم ودائرة اختصاص هذه اللجان . . .

وفي كثير من الأحيان يقوم الرائد بدور مماثل ، وذلك عند قيامه بتدريب الأعضاء على تعليم غيرهم ضرورياً من النشاط يجيئونها أو يتولون قيادتها . وإذا حدث أن عهد إلى فرد أو جماعة فرعية بتصميم برنامج للنشاط وإدارته في 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 عليماً بمقدرة الأعضاء على مواجهة الجماعة وقيادة النشاط ، ذلك أن لبعض الأفراد من السمات الشخصية ما يمكنهم من القيام بهذا العمل في يسر وسهولة ، ومع هذا فقد يحتاجون إلى من يعلمهم

كيف يجعلون من النشاط أو اللعبة شيئاً ممتعاً جذاباً ، وقد يحسن من يتطوع للقيام بهذا الدور — بادئ الأمر — بأن في إمكانه أدائه ، 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 المترن ، الواثق من نفسه وقدراته ، المتمتع بسرعة الخاطر ، ثم إنه يضاعف من استمساك الجماعة بهم ، ويؤهلهم لشغل مراكز القيادة فيها ، ويمكنهم من اختيار العبارات التي يفصحون بها عما يحول بخواطهم فيجتذبون انتباه الجماعة ، ويعلمهم الوسيلة التي تجعل من النشاط شيئاً فيه متعة وجاذبية . ولكي يستطيعوا القيام بذلك كله ينبغي أن يحسوا معاونة الرائد لهم . . .

والجماعات في معظم الأحيان تعمل على مساعدة أعضائها في 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 في الجماعات التي ينتمى إليها ، ثم ما يتبع ذلك من قيامه به في مجتمعه الأكبر ، إذ أن المران على البدايات البسيطة هو الوسيلة الوحيدة التي تمكن الأعضاء من تنمية قدراتهم وتحمل مسؤوليات القيادة في الجماعات .

٤ — الاستعانة بالخبراء الأخصائيين :

الخبير الأخصائي 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 في بعض الميادين ، ومن المندمجين في الأوساط التي تثير الهوايات المنتشرة فيها ، ميول الأعضاء ، أو تستأثر الخبرات السائدة فيها باهتمامهم . . .

ومن واجب الرائد أن يدرس الدوافع التي 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 في ميدان لا يميل إليه أو يخشاه . . . وقد يحدث حين يستدعى الرائد خبراً أن تأتي الجماعة خدماته ، لأنها تربأ بنفسها عن التماس عون من أجنبي عليها ، وقد يحدث أن يحول نفورهم منه دون انتفاعهم بخدماته . . .

وفي كثير من المواقف يكون الانتفاع بالخبير من وحى شعور أعضاء الجماعة بحاجتهم إليه ، ويمدّ تعبيريهم عن هذا الشعور ، وفي هذه الحالة يكونون أكثر استعداداً لتقبل عون يأتهم من الخارج ، وقد يكونون هم أدري 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 نتيبنيه على الأخص في الأندية التي تنشئها المؤسسات لترلائها لأن هؤلاء التزلاء يرحبون بكل ما يصلهم بالعالم الخارجى .

وهناك جماعات أخرى يكثر تردد الخبراء الأخصائيين عليها ، وما ذلك إلا لأن هذه الجماعات ترى في تردهم عليها وسيلة سهلة تؤكد بها أن لها برامج يسهم فيها خبراء ، وقد يكون هذا دليلاً على أن العلاقات التي تسود أعضاءها ليس لها مغزى في 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 في الانتفاع بالقادة الخارجيين وسيلة تحقق لها هذه الغايات ، أو لأنها تسير أندية المجتمع وهيئاته في اعتمادها على القادة وغيرهم من الخبراء الأخصائيين لتنظيم برامجها . ولو أن هذا النوع من البرامج قد يحقق حاجات الأعضاء ، إلا أنه يتحتم تحرى الدقة في تقدير قيمته من وجهة نظر الجماعة المعنية .

وحين تبين حاجة الجماعة إلى معاونة أخصائي خبير ، أو تفصح هي عن رغبتها في هذه المعاونة ، فعلى رائدها أن يوضح كيف يمكن لمثل هذه معاونتهم في تحقيق أغراضهم ، فهم شغوفون إلى معرفة شيء عنه ، راغبون في الوقوف على ما جعل منه خبيراً في الميدان المعين الذي يطلبون العون فيه ، فيعاونهم رائدهم على تحديد ما يريدون الوقوف عليه منه ، وغالباً ما يعدون قائمة بالأسئلة التي يلتزمون منه الإجابة عليها . ومن المفضل أن تتفق الجماعة على الطريقة التي يستقبلون بها ضيفهم ، وما ينبغي أن يكون عليه سلوك كل عضو في حضرته .

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

ومهما يكن من شيء فالحاجة تدعو إلى تحديد الخطوات العملية التي 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 ينبغي الاتفاق عليها وإعلانها واضحة ، وقد تستطيع الجماعة في كثير من الحالات المساهمة ، على الأقل ، في دفع نفقات انتقال الزائر ، وبذلك يحس أعضاؤها أن المناسبة التي جمعهم بزائرهم مناسبة الخاصة . وإذا كان على الجماعة أن تهيئ معدات أو أدوات خاصة أو توفر مساعدة إضافية يؤديها مرافق للخبير الزائر ، فينبغي عايتها أن تستوفي كل ذلك في حينه لتجنب تعطيل العمل في اللحظة الأخيرة ، وتحاشي الإخفاق فيه . . .

ومن الأمور التي 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 قصد أن تنتفع بهم الجماعة نفعاً محققاً ، وما يحتاجون إليه يتوقف

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

أما الخبراء الذين يعملون في الهيئة ذاتها ، فإنهم وإن احتاجوا إلى بعض التوجيه ، يحتاجون إلى معرفة شيء عن الروح الذي 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 ضئلت ينبغي أن يكون تعبيراً عن الميل الحقيقي للجماعة .
 - ٢ — وأن يكون النشاط محدداً وفي إمكان الجماعة تحقيقه ليتيح لأعضائها رضا عاجلاً ويحقق لهم تقدماً 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 في عالم اليوم والغد .
- وفي هذا يقول هارلى تركر « إننا إذا شئنا من البرنامج تحقيق أكبر قدر من النفع ينبغي :

- ١ - أن يتركز الاهتمام فيه بالفرد ، وأن يحقق له حاجاته الخاصة .
- ٢ - أن يرسم على أساس ميول أعضاء الجماعة وحاجاتهم .
- ٣ - أن يشترك الأعضاء في تصميمه بكل ما يتمتعون به من قدرات .
- ٤ - 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 التي تجيز وضع البرنامج أو الإضافة إليه ولكن ينبغي ألا تعد هذه كخدمة للجماعة »

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

رابعاً - تصميم البرنامج بالنسبة لجماعات خاصة

برنامج الجماعات التي تقوم على رابطة الصداقة بين مكوئها :
نلمس في الجماعات التي تتميز بتوثيق صلات الصداقة بين أعضائها ، والتي تنظمها الهيئة عادة في صورة ناد اجتماعي ، طابعاً معيناً من الاستجابات لعملية تصميم البرنامج . وهذه الاستجابات متأصلة في طبيعة الرابطة التي جمعت بينهم . فأول ما يعنيه أن يكونوا معاً . أما النشاط الذي يزاولونه فلا يعدو أن يكون الوسيلة التي يعبرون بها عن هذه الحاجة الرئيسية . وأحياناً يعارضون أي اقتراح لنشاط حتى ولو عاد عليهم من بعيد بنفع تعليمي ومثل هذه

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

برنامج الجماعات ذات الميول المهنية :

. . . ينضم الناس إلى هذه الجماعات لأن فيهم ميلاً لمزاولة نشاط بعينه . . . ومن الممكن أن نفترض على الأقل سبباً واحداً يحملهم على الانتماء إليها هو رغبتهم في تنمية مهارتهم أو توسيع دائرة معرفتهم . وفي هذه الجماعات نجد أعضاء تحدوهم رغبة إلى شيء 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 الذي تخيرونه من ضروب التعديل ما يجعلها رغبة محققة .

ومن الواجب على هذه الجماعات الاهتمام بالقيم التي تلابس أنواعاً معينة من النشاط ، لأنها قد تضيء عليها المجد والفخر خصوصاً مع تلك الجماعات التي تسعى لتهيئة مكانة مرموقة لأعضائها . والرائد إن لم يكن على بيئة بطبيعة الصلة التي تجمع بين أعضائها ، فلن يهتدى إلى نقطة تصلح لأن تكون بداية لنشاطها . وفوق ذلك فإنه بحاجة إلى الاعتماد على عوامل أخرى لها أهميتها في تصميم برنامج تلك الجماعات ، وهي تشمل - على سبيل المثال لا الحصر - ضروب النشاط التي تتفق وأعمار الجماعة ونوع أفرادها (ذكوراً أو إناثاً) مما هو مألوف في البيئة المعينة ، ومستوى المعرفة والمهارة والقدرة السائدة فيها ، والحاجات الذاتية لأعضائها الأرفع مكانة والأكثر سيادة ، والموارد الميسرة في الهيئة والمجتمع . وعلى الرائد أن يدرك ما تنطوي عليه نفوس الأعضاء من دوافع كامنة لم يجهروا بها ، برغم ما هي عليه من قوة دافقة ، والتي لها أثرها في تكوين الجماعة ،

فالأعضاء مثلاً 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 في 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 - في أغلب الأحيان - من نفع محقق ، يعمل لمعاونتهم في أن يشبعوا رغباتهم بطرق اجتماعية إنشائية . . . ومن مظاهر تصميم البرنامج في الجماعات ذات الميول المهنية الطريقة التي تتبع معها لإحراز التقدم في التحصيل ، ففي الوقت الذي يتجه فيه أعضاؤها إلى أن يتعلموا شيئاً أو يكتسبوا مهارة ، نجدهم في 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 الضروري 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 والفخر .

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

ينبغي على الرائد أولاً وقبل كل شيء ، أن يثق بأن اللذة التي 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 حرك 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 السلبي للقيم وتشربها واندماجها فى النفس . وإذا شاء التوفيق فى هذا الفن الدقيق ، فن الحث على النمو ، وجب عليه أن يؤمن بأن فى المستويات الأرقى ، والتي تفوق غيرها فى مطالبها من الملائم الطبيعية ، ما قد يغرى أعضاء جماعته بالاستمتاع بها . فالتفوق 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 والتي تجد فى الابتكار والابتداع ما يشبع هويتها .

وما هذا النمو فى القوى لتحقيق التكامل والإنجاز إلا الوسيلة التى تهىء 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 (الأنات) قوى جديدة وتحقق كسباً له قيمته الاجتماعية ، فالغرض الحقيقى من التربية ، كما يقول هربرت ريد^(١) 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. (١)

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 التي ينبغي على الرائد الوقوف على إجاباتها أسئلة متشعبة النواحي .
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 في هذا على الاتجاه الديمقراطي للتفكير ؟ ثم هو لا شك سائل
نفسه عما إذا كانت أغراض تلك الهيئة، هي ذات الأغراض التي يعمل على
تحقيقها كأخصائي محترف أم أنها تتعارض مع أغراضه ؟ . . فإذا تبين له أن
كافة الإجابات بالإيجاب، بقي عليه أن يسأل كيف يتسنى للعضو أن يعمل
في الجماعة المعينة التي وكل إليه الإشراف عليها . . .

خامساً - بعض ما ينبغي 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 الضروري فهم الاستجابات النمطية والشاذة ، ما كان شائعاً
منها بين عدد كبير من الناس وما يختص به إنسان معين . وأول ما سوف نغنى
به بحث المشكلات الشائعة بين من تظلمهم ثقافتنا وهم يدرجون من مرحلة
الطفولة إلى مرحلة التعليم ثم المراهقة ، وبعدها وهم في باكورة سن الرشد، ثم وهم
في سن الرشد، حتى ينتهي بهم المطاف إلى مرحلة الشيخوخة . وأنه لأمر أساسي
أن يكون الرواد الاجتماعيون على علم بالمستويات العامة للتطور والنمو الجسمي
والعقلي والانفعالي كي يستطيعوا تقدير المرحلة التي يكون عليها أعضاء الجماعة
في وقت معين . وهذه المستويات ليست بالقاطعة الفاصلة ، فالأفراد قد
يسبقونها أو يتخلفون عنها بدرجات متفاوتة ، وفي الوقت نفسه يتقدمون تقدماً
مرضياً . ومع هذا ففي الإمكان الانتفاع بها باعتبارها أداة إرشاد فحسب ،
إذ لا يمكن تطبيقها تطبيقاً جازماً على أي 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 التي تبدأ في هذه المرحلة تتحكم في تطور مستقبل حياة الطفل؛ هذا إلى أنه كثيراً ما يحدث أن يكون لأعضاء النادي أخوة وأخوات صغار، والكبار قد يخصصون جزءاً من وقتهم للعناية بأطفالهم . . . ولهذا كان الإلمام بالحمل والوضع وإدراك ما يحدث في حياة الطفل من تطور ونمو جسمي وعقلي وانفعالي، من الأمور التي ينبغي أن يتناولها التدريب في 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 في حاجة إلى رعاية واقية دقيقة، لأنه في مرحلة أكثر ما يطرد فيها نمو الجسمي، 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 في الحب والكراهية، والأمن والخوف . وهو أناني محب لذاته ولألمه باعتبارها جزءاً من نفسه، ولا يخرج عن كونه مجموعة من الدوافع الفطرية القوية تعمل في مرحلة تطوره « الفمي - الإخراجي »، ثم هو يتعلم على التدريج ضبط اندفاعه فيستسلم لقدر معين من القيود، ويتقبل الفشل المحدود، ولكنه لا يبدي هذا السلوك إلا إذا أحس بأنه محبوب مقبول . وهو يتعلم بحواسه، وخاصة حاسة اللمس، ومن ثم يكتشف كنه محيطه الخارجي .

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

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

ومن الناحية العقلية ينمى حافظته ، ويزيد محصوله اللغوي ، ويربط بين السبب والنتيجة . وهو ما زال يعتمد في تعلمه على حواسه ، وعادة يطر به حسن الإيقاع وحلاوة النغم والسجع الذي لا معنى له . ويذهب في تقليده وخياله أكثر مما يذهب في انتفاعه بقوته الإنشائية . وقد يلعب بنفس الأشياء التي كان يلعب بها قبلاً ، ولكنه قد يحسن من طريقة انتفاعه بها ، وعادة يكون ميله موقوتاً متنقلاً في الغالب من نشاط إلى غيره .

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

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

ويمر الطفل الأول بأوقات عصبية عليه ، منذ أن يشعر بتنحيته في كل مرة
تنجب الأسرة فيها طفلاً جديداً ، ويذهب التنافس بين الأشقاء إلى أشده
حين يؤثر الوالدان أحد أبنائهما بجهما ، ثم أنه يشق عليه حين تبين له مشاركته
أحد الوالدين في علاقاته بالآخر ، وهذا الموقف التنافسي الذي يقفه مع والديه
ذو أهمية بالغة لأنه يؤثر في سعادته الحاضرة وعلاقاته المستقبلية ، وما يعرف
بعقدة أوديب "oedipus" يدل على تعلق الصبي بأمه وتنافسه مع والده في
حبها ، وعلى منافسة البنت لأمها في 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 ، وتمثل
بأمها وتتخذها نموذجاً لها في تكوين ذاتها العليا . وحين ينصرف الطفل بكليته
إلى المنازعات التي سببتها علاقاته الأولية ، فلا عجب إن لم يبق لديه إلا القليل
من نشاطه يبذله في تنمية علاقاته مع رفاقه .

وللعلم في هذه المرحلة من العمر أثره وخطره ، فهو المادة التي تصنع منها
الحياة ، وهو الوسيلة لتجريب الخبرات القديمة والمستحدثة واختبارها . لأن
طفل هذه المرحلة ينصرف بكليته إلى نفسه ، فقلاً يشترك مع غيره من الأطفال في

ألعاب أساسها التعاون ، وقد يلعب معهم إذا احتاج إليهم لتحقيق أغراضه ولكنه غالباً ما يقع اختياره على شخص كبير يحاول الطفل أن يخضعه لنفسه . وفي تعلمه بعض الدروس الأولى في التكيف مع ميول غيره وحاجاتهم ، يقحم نفسه في نزاع مع رغبات زملائه ولكنه يحتاج إلى الكبار يدربونه على اشراك غيره من الأطفال فيما يلعب به من أشياء ومشاركته لهم في ألعابهم ، وقد يحتاج إلى معونة الكبار كي ينتفع بلعبه بالأشياء والمواد أمثال الصلصال والطلاء بالأصابع واللعب بالماء وغيرها من المواد التي تهيج الوسيلة للتنفيس عن المشاعر والتسامي بها . والطفل في هذه المرحلة يحتاج إلى أن يحس بأنه محبوب مقبول ، ولعل بعض ما يدخل عليه الأمن يأتي من القيود التي يفرضها عليه الكبار المحبون له .

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

بعد سن السادسة تزداد الفروق الفردية في 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 البدني والانفعالي يبطيء في سرعته عما كانت عليه من قبل ، ويكون النمو البدني أكثر تدرجاً . وقبل انتهاء هذه الفترة يبدأ نمو الأذرع والسيقان حتى ليخال أن الطفل مجموعة من الأذرع والسيقان متصلة بجذع صغير نسبياً ، كما أن القلب يكون صغيراً في حجمه بالنسبة لحجمه الطبيعي في الجسم ، ولذا تجب حمايته من الأجهاد . وفي هذه الفترة تنتشر أمراض الأطفال التي يحسب لمضاعفاتها المحتملة كل حساب ، لهذا كانت العناية بالراحة المناسبة والنوم المريح الكافي ، والغذاء ، من الأمور الحيوية للطفل . وفيها أيضاً يبدأ التناسق بين العضلات الدقيقة وإن كان هذا لا يمنع من استمرار حاجته إلى ممارسة النشاط العنيف الذي يستعمل فيه عضلاته الكبيرة ، أما البنت فتكتسب هذه المقدرة مبكرة عن اكتساب الطفل لها

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

وعلى الرغم من أن النضال « الأوديبي » يكون كامناً في هذه المرحلة ، إلا أن الميل الجنسي لا يحول دون ظهوره شيء ، فالأسرار والأحاديث الصريحة التي تدور في خلوة الجماعة ، تفصح عن الميل الشديد إلى الموضوعات الجنسية ، والدافع الفضولي 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 يبدية الكبار من آراء ، وهو لهذا يجد في عضوية الجماعة ما ينشده من علاقات يعدها ضرورية بالنسبة له ، ويجد في صحبة أنداده وما يستمد منه من سند ما يحفزه إلى تحرير نفسه من والديه ومن غيرهم من الكبار ، فهذه مرحلة الولاء الجماعي الشديد حين يكون للأندية أسماءها السرية ، ولغاتا وشعائرها . والأطفال ينظرون إلى الكبار في كثير من الأحيان نظرهم 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 . وفي هذه الفترة يبدو الطفل الذي لا رفيق له كالإبهام المقروح ، ويصعب على الأطفال الذين فقدوا حب ذويهم والذين يلمسون في آباءهم الروح التملكي المسيطر ، يصعب عليهم تنمية صداقات قوية مع غيرهم من الأطفال ، أما الطفل الذي كون علاقات مرضية مع والديه فيصبح في هذه الفترة حراً في تكوين علاقات متبادلة مع غيره من الكبار ومع رفاق من سنه . أما النادي الذي 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 شخصي ، وعلى الرغم من أنهم يتسمون بالفردية ، فإنهم يبدأون مشاركة غيرهم في عملهم ولعبهم ، وفي 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 ، في حين ينصرف الأولاد إلى تكوين جماعاتهم الخاصة بهم ، وتتضاعف مقدرتهم على التعلم والحفظ والتفكير في الأمور ورسم الخطط واتخاذ القرارات ، وعلى تقبل المسؤولية وتحملها ، وهم محبون للبحث في أمور كثيرة ، واستجلاء مكنوناتها ، ويحتاجون إلى فرص يستخدمون فيها خيالهم ، ويبتكرون فيها آراء جديدة ويعبرون عنها ، ويمتد بهم أفق ميلهم ، ولذا فإنهم يعملون بنجاح في المشروعات الطويلة الأمد .

أما في الفترة الثانية من مرحلة سن التعليم ، فإنهم يبدأون استعدادهم للتناسق الدقيق ، وتزداد مهارتهم في جميع نواحي النشاط ، على أنهم لا يكثرثون كثيراً بالأعمال التي لا تتطلب مهارة وينصرفون إلى ما يكسبهم هذه المهارة .

أما نموهم الجسمي 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 في الألعاب التي تقوم على المنافسة ، والتي تفوق مقدرتهم الجسمية واحتمالهم . وقد يكون هناك فارق كبير بين العمر الزمني والنمو الجسمي والانفعالي والعقلي ، ولذا كان من الضروري أن يسمح لكل واحد منهم بالنمو في حدود قدرته . وعادة يكونون عمليين ، يهتمون بالأشياء أكثر مما يهتمون بالآراء ، وهم ميالون لاستطلاع كنه العالم الذي يحيطهم ، وميلهم هذا يحفزهم إلى محاولة تعلم أشياء جديدة عليهم .

ومن الناحية الانفعالية ينبغي أن يصلوا إلى درجة مقبولة من التوافق ، فلهم علاقاتهم الكثيرة التي تربطهم بمن يماثلونهم في السن ، ولكنهم يحتاجون

إلى ما يمكنهم من التحول نحو الكبار لتأمينهم ومساعدتهم في حالات الشدة .
 وهم يحتاجون إلى أن يلمسوا في معلمهم وروادهم ما يرضيهم من والدين بديلين ،
 وما يحبون أن يتمثلوا به . وهم يتعلمون تقبل القيود التي تفرضها عليهم المشاركة
 الاجتماعية في دائرتها الواسعة ، واستجابة مطالب الجماعة التي ينتمون إليها ،
 لأن هذه الجماعة تمدهم أبداً بالعون في نضالهم للتحرر من سلطة الكبار ، وهي
 لهم بمثابة المكان الذي يتبينون فيه أن لغيرهم مثل مشكلاتهم ، ثم إنها الجماعة
 التي تهىء لهم فرص القيادة ، ويتيح لهم برنامجها مجالا واسعا لإعلاء الدوافع
 الفطرية وتنظيمها ، وإلا كان لها في حياتهم شأن أى شأن . أما حياة الجماعة
 فتتميز بطابع العصبية ، كما تتميز بشدة توثيق آصرة الزمالة المثمرة ، نسبياً ، بين
 الأطفال ، هذه الزمالة التي يحيطونها دائماً بسياج منيع من السرية والخفاء .
 وأما أعضاء الجماعة فيعبرون عن شعورهم بخطر انتمائهم إلى ناديهم بما يتدعون
 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 في لعبهم لا يقتصرون على مجرد عمل الشيء لذاته ، وإنما
 يلعبون متعاونين ، فهم يقسمون ما يعملونه إلى أجزاء يختص كل واحد منهم
 بحجز يؤديه بطريقة 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 كي
 يقبله الآخرون . وقد تشتد المنافسة بينهم على القيادة في الجماعة ، أو بين
 الجماعات الفرعية التي تضمها ، كل يحاول فرض سيطرته على الجماعة بأسرها .
 ونلاحظ أن أصحاب المكانة الوضيعة في الجماعة قد يستغلهم بقية أعضائها
 كطية لهم ، أما الاتجاه نحو الجنس الآخر فيختلف إذ يجمع بين النقيضين ،
 ففي لحظة نجد الأولاد البنات 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 .

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

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

عقب هذا النمو الجسمي ، البطيء نسبياً ، الذي سائر 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 في أعصابه قوة لا ضابط لها ولا ناظم ، وهو لا يستطيع الاعتماد عليها إذ أنها تجعل منه الأخرق الذي ينتهي به تصرفه إلى الارتباك الذي 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 الضروري إجراء فحص طبي منظم على المراهقين مرة كل عام على الأقل ، والأفضل أن يكون مرة كل نصف عام .

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

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

عشرة يعودان إلى التماثل ، وفي سن العشرين لا يكون هناك فارق بينهما في درجة النمو

أما الجانب الفكري فيعتبره شئ من النشاط ، إذ يسعى المراهق لأن يكون حراً في تفكيره ، ويعنى بالوقوف على المعلومات الخاصة الموثوق بها ، ويبدأ مناقشة معظم معتقداته ، ومنها يكون لنفسه فلسفة للحياة .

أما النمو « الجنسي — النفسى » فقد يناله أيضاً شئ من الإثارة والتنبيه بعد أن بلغ في المرحلة السابقة بعض التوازن بين الدوافع الفطرية ونمو (الذات) ، إذ لا يلبث هذا التوازن أن يشوبه الاضطراب في مرحلة البلوغ ، فيلاحظ في سلوكه ، وقد تأثر به ، بعض الميول المألوفة في 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 الضروري أن يجد السند في علاقاته مع الكبار ، ومع جماعات الصبية والبنات المتقاربين معه في السن ، لأنه يمثل هذه العلاقات يستطيع حل المنازعات التى تسببها حاجاته ليكون حراً ومعتمداً على غيره في الوقت نفسه . وعدم اتزان هذا تنبئنه في خططه الخيالية التى يجاوز بها — إلى حد كبير — قدرته على تحقيقها ، وفيما يبدو عليه من تردد ، فهو في لحظة يظهر استعداداه لتحمل المسؤولية وتحقيق ما يترتب عليها من تبعات ، وإذا به في لحظة تالية يتنكر للمسؤولية 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 ، التى 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 والصدقة بين مكوניהا . فهم من ناحية يحتاجون
 إلى الفرصة التى يهيئها لهم النشاط الذى يضم العدد الكبير . . . يجدون فيه مهرباً
 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
 « أطفالاً » ، 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 يسلوكوا 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 ، وفى إمكانه
 الآن أن يسلوك سلوكاً متسقاً . والشاب فى هذه المرحلة أقل من غيره عرضة
 للإصابة بالأمراض الخطيرة .

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

شريكة حياته ، كما تواجهه غيرها من مسؤوليات الشباب ، وقدرته على معالجة هذه الأمور تتوقف إلى حد كبير على نوع التوافق الذى حققه قبلاً . 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 تكييفاً مرضياً معالجتها والتغلب عليها ، لأنهم يتمتعون بالنضج الانفعالى الذى يمكنهم من تحديد اتجاهاتهم ، ومع كل هؤلاء 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 شئ ، فإنهم — وقد تخطوا مرحلة المراهقة بنجاح — أحرار فى تناول المشكلات التى تنشأ عن تحملهم مسؤولية الكبار . وهذا لا يمنع من أن كثيراً من الشباب ما زالت تكتنفهم المشكلات التى تقض المراهقين ، فمنهم من فشل فى فضاله لتحرير نفسه من ربة 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 أطفالاً ، وفي 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 التي يتيحها لهم اشتراكهم في الجماعات التي يتفق أعضاؤها في المشارب والطباع والأهواء ، ذلك لأنهم حين ينتهون من دراستهم بالمدارس الثانوية ، أو يتركونها ، يفقدون العون الذي كانوا يستمدونه من عضويتهم بالجماعات التي تقوم على أواصر الصحبة الوثيقة ، وما إن ينتمى الكثيرون منهم إلى جماعات اجتماعية أو جماعات مدرسية حتى تبدأ هذه الجماعات في التفكك والانحلال بمجرد أن ينتظم أعضاؤها في تجمعات جديدة في مختلف الميادين الاجتماعية . وحتى في الجماعة الواحدة تتغير الميول ، فبعض الأعضاء يستمرون في دراساتهم بمدارس التجارة أو الكليات أو المدارس المهنية ، في حين يسعى غيرهم للحصول على وظيفة ، وكثير منهم يجمع بين الزواج وبين الاتجاه الذي 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 في انضمامهم إلى الجماعات الكبيرة التي يختلط فيها الجنسان ، ويقضون معظم وقت فراغهم بعد انتهاء يومهم المدرسي أو ساعات عملهم في تجمعات اجتماعية ، حيث يتفاعلون مع أصدقائهم القدامى والجدد ، وينزعمون إلى التجمع مثني . . ، 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 في هذه الجماعات ، وبذا تكون الجماعة معوقة لنموهم الذاتي والاجتماعي بدلا من أن تكون لهم عوناً على تحقيق هذا النمو . . . ولما كنا نعتبر المسائل الجنسية جزءاً هاماً في حياة كل إنسان ، لذا ينبغي أن تتوافر لكل فرد فرصة الإلمام التام بمعناها ومغزاها ، بما يتناسب والمرحلة التي يمر بها في عجلة الحياة ، فالشبان والشابات الذين يضطربون ويقلقون من جراء اتصال الواحد منهم بغيره ، هم الذين يفتقرون الى الأساس المكين الذي يبنون عليه مستقبل حياتهم ، أو يقيمون عليه مشاركتهم مع غيرهم في تكوين مجتمع أكمل . . .

والشباب الذين يشارفون العقد الثالث من أعمارهم ، وما يزالون في نضال مع مشكلات التحرر من والدين ، ليسوا على استعداد ولا هم بقادرين - وهم بهذه المعرفة الناقصة والفهم الخاطئ لأهمية المسائل الجنسية في حياتهم - على أن يتناولوا بشيء من الحكمة مسائل زواجهم واختيار المهنة التي تناسبهم . وكثير من هذه المشكلات التي تحيط بالشباب يمكن مناقشتها في اجتماعات تضمهم . فإذا تولى قيادة حلقات مناقشتهم أخصائيون اجتماعيون ، اكتمل نضجهم ، واستوفوا توافقهم ، وكانوا بموضوعاتها عالمين متمكنين ، إذ لا شك أن الشباب سيجدون فيها أعظم خبرة ينتفعون بها . ولكن الاتصال الجماعي ليس بكاف وحده ، وإنما ينبغي أن يقوم إلى جانبه الاتصال الفردي ، إذ به يستطيع الرائد مساعدة الأفراد على تفهم مشكلاتهم والتماس معونة الهيئات المختصة - إذا لزم الأمر - كمكاتب الزواج ، والعيادات النفسية وغيرها من الموارد القائمة في المجتمع . وقد يحتاج الشباب إلى من يساعدهم في تولي مسؤولياتهم كمواطنين في المجتمع ، فمنهم من يبدو قليل الاكتراث بالشئون العامة ، ومنهم من يركز كل اهتمامه في مشكلاته الشخصية فلا يبقى لديه شيء يمنحه للعالم الخارجي ، كما أن منهم من يرى في العمل الاجتماعي الوسيلة التي يعبر بها عن ثورته ضد السلطة . ومع هذا فإن كثيراً من الشباب يتحملون هذه المسؤوليات ، 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 التي جاهدوا في الحصول عليها أتفه مما كانوا يتصورون ، أو حين يكتشفون مبلغ التعقيد والتشابك الذي يلابس العمليات التي تحدث التغير الاجتماعي ، فهم لهذا يحتاجون إلى معاونة الكبار الذين يبذلون الشباب في حكمتهم وحنكتهم وبصيرتهم وخبرتهم في ميدان العمل الاجتماعي .

على أننا يجب أن نتذكر دائماً أن ليس هناك من شيء خفي يميز خدمة الجماعة في مرحلة الشباب ، فأهدافها وأغراضها وفنونها وطرقها هي في أساسها نفس ما في خدمة الجماعة بوجه عام ، وأى تفرقة في البرنامج ، وأى توكيد على أمر بعينه إنما يرجع إلى العوامل الاجتماعية الرئيسية التي يتميز بها الشباب .

مرحلة اكتمال البلوغ (من الثلاثين إلى الستين) :

لا يعنى اكتمال النضج أن يكون الإنسان بمنأى عن المشكلات ، وإنما يعنى مقدرة على معالجتها بطريقة سليمة حاسمة واقعية ، فالإنسان البالغ الذى اكتمل نضجه الانفعالى يدرك أن الحياة حقيقة واقعية ، وأنها جدية وليست حلماء 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 » . وبإستطاعته 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 في نفسه غضاظة ، لأنه تقبل من غيره توجيهاً أو اعتماد على هذا الغير . هذا إلى أنه قد انتهى بينه وبين نفسه إلى رأى مترن ، لم يدفعه إليه ضمير شديد التحفظ بالغ الصرامة ، أو تزينه له نفس متساهلة متهاونة .

وفي هذه المرحلة ، التي يبلغ فيها النمو الجسمي والعقلي والانفعالي غايته ، يجد المرء أن عليه تحمل أدق المسؤوليات وأشقها ، فهو من الناحية الجسمية يكون قد استوفى تناسقاً في الجسم من حيث اكتمال العلاقات بين الجذع والأطراف والأعضاء الحيوية ، هذا التناسق الذي عمل على بلوغه بكل ما حققه قبلاً من نمو . ثم إنه قد أخذ نفسه بالرأى القائل بأنه كلما امتد بالإنسان العمر ، ينبغي أن يتضاءل على التدريب نشاطه الدافق العنيف الذي مارسه في شبابه ، وقد تمر عليه فترة يرى فيها لزماً عليه أن يعيد توافقه لأنه أحس تضاملاً وخبواً في قواه البدنية وخاصة نشاطه الجنسي .

وفي الوقت الذي يستطيع فيه الجسم احتمال الاجتهاد الشديد والعمل المتصل فإنه قد يتعرض للاضطرابات الجسمية ، شأنه في ذلك شأن غيره في أى مرحلة من مراحل العمر ، وربما تسبب عن ذلك تهديد لسلامته ، وقد تحوطه مشكلات خاصة من جراء اصابته بالأمراض الشديدة التي تتطلب تغييراً في نمط حياته أو تحتاج إلى جراحة .

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

ومشاركته في الحياة الجماعية تزوده بالفرص التي 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 في الحياة الجماعية من خصائص تتميز بها حياة من هم دونهم سناً ، إلا أن قوام الحياة الجماعية للبالغ الناضج تفصح عن توازنه الجسمي والعقلي والانفعالي مما يبدية فيما يمارسه من نشاط منتج ، وما يستمتع به من لهُو برىء ، وبما يستخلصه من رضا بمشاركته غيره ، وبما يظهره من ميل واهتمام بالمسائل العامة ، ويتبعه من وسائل إنشائية في مجال الحياة .

أما دور الرائد الاجتماعي الذي يعمل مع الكبار البالغين فلا يخرج عن دوره مع كافة الجماعات الأخرى ، إذ تحدده ميول الأعضاء وحاجاتهم ، هذه الميول والحاجات التي ينبغي على الرائد إدراكها على ضوء خصائص مرحلة العمر التي يعمل في دائرتها .

مرحلة الكهولة (فوق الستين) :

والأمر الذي لا مناص منه ، انتقال البالغ على التدريج إلى مرحلة الكهولة التي تتميز بتغيرات ملموسة ظاهرة في النواحي 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 ، في حين أنها تبقى محتفظة بذكرياته القديمة . « أما التغير الشاذ ، والذي قد يصيب الكهل ، فليس ظهوره أمراً محتوماً في مرحلة الكهولة ، إذ أن ظهوره أو عدم ظهوره إنما يتوقف إلى حد كبير على عاملين : أولهما السرعة التي يتم بها التغير الانحلالى في أسرة بعينها ، وثانيهما قوة تكامل الشخصية التي يرجع الفضل فيها إلى الخبرة المنزلية والبيئية^(١) » .

English, O. S. & Pearson, G. H., "Emotional Problems of Living", (١)
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 ، مترمناً ، ناقداً أبناء الجيل الحديث ، وقد يبدو شديد الاهتمام بنفسه ولا شيء غيرها ، وقد يعيش في ماضيه مسترجعاً ما سبق أن أداه وحصله ، مجسماً مبالغاً . ومثل هذه الوسائل الدفاعية إنما يلجأ إليها ، شأنه في ذلك شأن غيره في مراحل العمر المتقدمة ، محاولاً 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 أتاحت له فرص يتعرف فيها على غيره ممن يستطيع أن يبادلهم الحديث ويشاركهم في نشاطهم ، فيستعيد بذلك مهارته السابقة ويكون في مقدوره تعليمها غيره . وفي إمكانه أيضاً أن يشترك في أعمال اللجان ، وفي وضع القرارات ، وتحمل المسؤوليات . وفي بعض الجماعات يميل الرجال والنساء إلى أن يكون لكل منهما جماعته الخاصة المنفصلة ، وهذا لا يمنع من قيام المجموعتين بنشاط يشتركون فيه معاً .

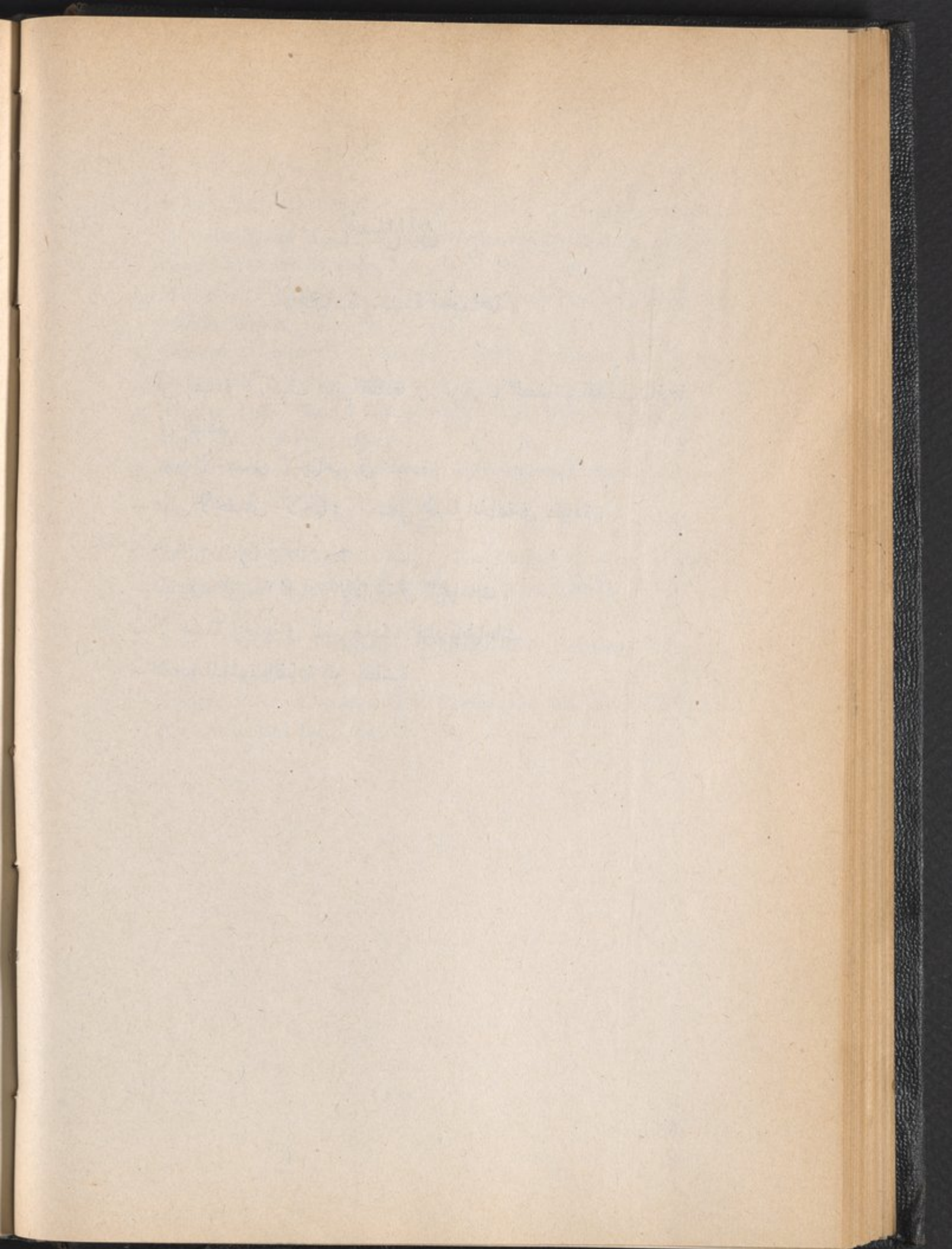
مراجع الفصل الثالث

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 في غيرهم ، الصفات الواجب توافرها في القادة .
- دور الأخصائي الاجتماعي في القيادة .
- دور الأخصائي الاجتماعي المشتغل بخدمة الجماعة في القيادة .
- وظيفة من يقود اجتماعاً .
- المبادئ الرئيسية للقيادة الإدارية في الجماعات .
- أثر خدمة الجماعة في تنظيم قيادة الأفراد والجماعات .
- القيادة المباشرة والقيادة غير المباشرة .



الفصل الرابع

القيادة وخدمة الجماعة

فن القيادة « I »

القيادة هي 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 السيكولوجى 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 بجلال الأعمال ، ولكن هذا لا يحول دون ثبات الحقيقة العامة القائلة بأن القائد نتاج عاملين ، لا تقل أهمية أحدهما عن الآخر ، أولهما ظروف حياته الخاصة وملايسات العصر الذى يعيش فيه ، وثانيهما ذلك الميل الذى يدفعه إلى السيادة والتسلط ، إذ أن العوامل الشخصية كثيراً ما تتحكم فى إظهار نبوغ القائد وإبراز عظمتة . 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 التي تتخذ طابع التوجيه والإرشاد ، وتجنب التحكم والاستبداد
 وأول نتيجة نصل إليها وتظهرنا على الكيفية التي تخلق من الناس قادة ، هي فهم الظرف الذي يزاول فيه المرء نشاطه ، وضرورة ملاءمته لتشجيع القيادة على الظهور . ومن المهم أن ندرك ما تنطوي عليه هذه الحقيقة ، وهي أن الظرف ، وليس الإنسان وحده ، هو الذي يهيئ للقائد مجال العمل ، لأن الظرف هو الذي يبرز الجانب الحيوي في دور القائد ، هذا الجانب الذي يمدد ببعض قوته التي يرجع الفضل فيها إلى ما يتمتع به من علاقات . . .
 فيصبح القائد في التو أدأة ، تتحكم فيها ظروف خارجة عن إرادته ، تجعل منه الخادم لتابعيه ، المكلف بتزويدهم بتوجيهاته للوصول بهم إلى أهداف معينة ، فما هو بالإنسان الذي يستند في بقاءه على أى حق مقدس ، وما هو بالذي 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 فواجبي يحتم على أن أتبعهم » . وما من شك في أن هناك أوقاتاً يدل فيها مثل هذا التصريح على أن القائد قد خان عهده ، ولكن هذا لا يؤثر في صحة المبدأ القائل بأن اعتماد القائد على أتباعه إلى حد معين ، وفي الظروف التي ينساقون إليها ، يعد دليلاً على ما يتمتع به من فطنة وذكاء .

ولو أن القائد فكر في 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 مسئولاً عن عمل ، فإن فرصته ليقود غيره لا يتيحها إلا اتفاق رأى من يعملون معه على حاجتهم إلى نفوذه . فهذه القوة التي يتحتم عليه

إظهارها ، ليست قوته وحده ، وإنما هي في 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 في تحقيق ما اتفقوا عليه من غايات . فالمشاركة المثمرة في العمل ، والتي يُسهم فيها الجميع ، مهما تباينت مراكزهم ، والنتائج التي يصلون إليها في عملهم هي المحك الحقيقي لقدرته . . .

ومن واجب القائد أن يدرك دائماً بأنه لن يستطيع أن يحقق له غاية إلا إذا كان في الموقف الذى يسمح لأتباعه بأن يحققوا أيضاً غاياتهم . وإذا كان لكل من الموقف والفرصة هذه الأهمية البالغة ، فمن الواجب أن تكون الوسيلة التي 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 في مرحلة حاسمة يحتاج فيها الناس إليه ، فهو لا يعمل منفرداً منفصلاً عن إلحاح الظروف المتشابكة الخارجة عن دائرته . . .

وهناك فارق طريف يستحق الملاحظة ، وهو الذى يميز بين عمل أشياء

للناس فييقون 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 أتباعه ، 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 الديمقراطية السياسية ، وتحدث أيضاً فى الجماعات التى تقوم على رابطة الأخوة ، والهيئات التجارية والمهنية ، وفى بعض الجماعات الدينية التى لا تخضع لسلطات دينية عليا .

وهذه 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 شئ

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 ، وأعني به القائد المنتخب ، تدين له أنسب الظروف المواتية للنجاح . ولكنه مع ذلك يواجه أدق الصعوبات لأنه دائماً في محك التجريب والاختبار ، فهو أبداً في كفة ميزان يقدر ماله وما عليه ، لأنه ما دام احتمال إعادة التعيين أو الانتخاب قائماً ، فحقه في 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 العاملين ، الذين يختارون بدورهم المديرين المساعدين . وأمثال هؤلاء الأشخاص المسؤولين 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 كيائها ، 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 منظماتهم

كيف يؤثر القائد في غيرهم . . .

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

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

- ١ - الإيحاء ٢ - التقليد ٣ - الحث على فعل الخير
- ٤ - الجدل المقنع ٥ - النشر ٦ - الاستناد إلى منطق الحوادث
- ٧ - إظهار الاخلاص والولاء . . .

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

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

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

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

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

٢ - التقليد : ليس بالعملية التي 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 والمجارة 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 الجدد ، وتبينوا
معانيها ومراميها تضاءلت الحقيقة التي 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 في تعابيره وملبسه ، وفي مسلكه ونبرات صوته ، ثم تصبح هذه عوامل تتميز بها الجماعة وتضفي عليها شعوراً بالألفة والوحدة . ولا ينبغي أن ينظر إلى هذه الوسائل باعتبار أنها محدودة النفع ، كما لا ينبغي أن يعتمد القائد اعتماداً كبيراً على قوى التقليد في تحقيق تماسك اجتماعي ، وإلا كان قائداً ضيق الأفق ، محدود التفكير .

٣ - الحث على فعل الخير : بالوعظ ، والخطابة ، وإلقاء المحاضرات ، والأحاديث ،

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

ومع هذا ، فإن هناك ظروفًا يحقق ظهور القائد فيها أمام أتباعه تماسكاً لا شك فيه ما كان يتم بغير هذا الظهور ، اذ يكون لمواجهته لهم تأثيرها الانفعالي القاهر الذي لا يمكن تجاهله . . .

٤ - الإقناع عن طريق الجدل : أثره كبير حين تدعو الحاجة إلى

التأثير في 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 بصدد 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 ينبغي 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 ينبغي على القائد إغفالها، التفرقة الصحيحة بين النشر والدعاية، ويمكن التمييز بينهما بنزاهة الغرض ، فحيث يعتمد 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 إبراز أمر معين ، وحيث يكون الغرض الذى تدعو إليه غرضاً شخصياً 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 ، فجهده 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، فهما تكن مقدرة القائد على التمكن 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 ، التي تحول بينه وبين مجارة غيره في تجاهلهم ، إذ يرى المخطوط على الجدار ، ويستشف ما تنطوى عليه الميول والاتجاهات التي تعمل في محيطه .

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

٧ - إظهار الإخلاص والولاء : إن إخلاص القائد لأتباعه ، قوة ديناميكية شديدة الأثر ، فالعطف الزائد يخلق استجابة قوية من الولاء الشخصي .
استمع إلى ذلك الذي يقول : « لن أتردد في أن أضحي في سبيله بأى شئ ... »
إن في قوله هذا تعبيراً عن اتجاهه نحو قائد استطاع أن يؤثر في أتباعه بشدة ولائه لهم ...

الصفات الواجب توافرها في القادة :

فيما يلي أهم هذه الصفات ، ضمناها عشرة بنود سنتناولها بشيء من التفصيل :

- ١ - نشاط في البنية ، وقوة في الأعصاب .
- ٢ - إيمان بالغرض ، واتجاه صوب الهدف .
- ٣ - حماسة وغيرة .
- ٤ - صداقة ومودة .
- ٥ - تكامل .
- ٦ - قيادة فنية .
- ٧ - حزم وبت .

٨ - ذكاء .

٩ - مهارة تعليمية .

١٠ - إيمان .

أولا - نشاط في البنية وقوة في الأعصاب

اتفقت نتائج الأبحاث التي استهدفت الوقوف على سر القائد الموفق على أمرين ضروريين للسيادة الذاتية وعلو المكانة : نشاط بدني مفرط ، وقوة غير عادية في 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 أولاً وقبل كل شيء على ما ينعم به من قوى بدنية أساسية ونشاط . . . والظاهر أن الناس إنما يستمدون حيويتهم من غيرهم بما يديه هؤلاء من حيوية ، فالقائد الذي يمتلئ حيوية ، يشيع فيهم من حيويته . هذا إلى أن في توافرها ما يحمل القائد ويشوقه إلى تحقيق أغراض لها أهميتها وخطورها ، وإلى إبداء هذه الحيوية المتجمعة المتأهبة ، التي نطلق عليها الحمية . . . أما الخمول ، والحمود ، 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 العادي ، وأنها تستلزم جهداً مستمراً مركزاً ، وتحتاج إلى مطالب تقتضيها ظروف استثنائية عاجلة ، ينبغي أن يستعد لها القائد بقوة احتماله ، وحيويته ، وطاقته البدنية ، كما أن تحمسه يفرض عليه التزامات غير عادية ، فما القيادة إلا إسراف في النشاط ، وسخاء به ، مما يبهظ الإنسان العادي ويجعله ينوء به . . . وليست مشكلة القائد في توافر الحيوية فحسب بل هي أيضاً في حكمته في بذلها .

فكثيرون من القادة يبذلون حيويتهم: فيما لا نفع فيه، فيسيئون استخدامها، ويضيع الكثير منها في التفاصيل؛ وفي إشباع نزعتهم إلى الأمر والنهي، لأنهم وجدوا أنفسهم فجأة وقد انتفخت أوداجهم، وبرزت أسماؤهم؛ وفي محاولاتهم العصبية دفع غيرهم إلى الإسراع فيما هم بسبيله بما لا يستطيعون. فهم بهذا إنما يسرفون في حيويتهم في كل شيء، إلا ما يحفظ عليهم كمالهم؛ وحيويتهم، وسلامتهم، وقدرتهم على الإقناع والاستمالة؛ مما ينبغي أن يكون عليه المزودون بقوة التأثير في الاتجاهات، الحفاظ على ما في غيرهم من روح معنوية، وقوى نفسية... وتمتع القائد بهذه الحيوية البدنية يتطلب عنايته بالجانب العقلي للحياة. ذلك لأن التفرقة بين ما هو «بدني»، وما هو «عقلي»، تفرقة شكلية، لأننا في سلوكنا كل لا يتجزأ، وما يؤثر في جزء من الإنسان يؤثر في كله، فنحن نعمل، ونستجيب، ونتفاعل في جميع الأوقات، بكل ما فينا من كيان... ولأنه يتمتع بحيوية تفوق الحد العادي، فهو كثيراً ما يلاقى في تصرفها بعض الصعاب التي 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 تنطوي هذه الملاحظة على ما يشير إلى سوء تصرفه وعدم انتفاعه بمواهبه، وربما كان السبب في ذلك جهله بما لجسمه عليه من حق بعد العمل المرهق، وربما لأنه يبدد حيويته في التافه من الأمور. هذا إلى أن عليه أن يدرك أنه لن يجد في عملية القيادة متنفساً لتساميه المتطرف، أو سلوكه الأخفق، أو بعض ما يعرض به عن مكبوت أمانيه وميوله. فإن كان يعاني ما يسميه علماء الطب النفسي بالثبات العقلي، أو الحصار، أو غيرها من العقد، فعندئذ يكمن الخطر الذي قد يجعل مسلكه مع أتباعه مسلك المتعصب المبالغ في تعصبه، المتعنت في صلابته، أو المتطرف في أنانيته.

وإليك نسوق مثلاً بسيطاً يدل على ما لهذا التصرف من أثر في اضطراب

سريان الحيوية في مجراها الطبيعي ، فقد وطد أحد المديرين العزم — بعد أن فقد زوجته وولده الوحيد في 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 بانحيار عصبي اضطره إلى التماس إعفائه من عمله ، وطلب الراحة ثلاثة أشهر متوالية .

وهناك من العلاقات المعقدة — التي لا ندركها تماماً — ما يربط بين ما يتمتع به الرجال والنساء من حيوية ، وأسلوبهم في التعبير عنها من جانب ، ونشاطهم الجنسي من جانب آخر . بل إن هذا النشاط الجنسي هو العامل الأكبر الذي يمدهم بما يتمتعون به من حيوية . فالحيوية إنما تغذيها ينابيع الرغبة الجنسية بطريقة خفية ، وغالباً ما تدل الحيوية المتدفقة على دافع جنسي شديد فإن صح ذلك ، فما أخرجنا إلى ما يؤكد بأن الميول الجنسية تسهم مساهمة فعالة في الحياة المتسقة المتوافقة ، وإنها لن تتحول إلى تلك القوة التي 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 العقلي ، الذي ينشأ عن أسباب جنسية أكثر شيوعاً من غيره من أنواع عدم التوافق التي ترجع في مسبباتها إلى جميع العوامل الأخرى مجتمعة

وبعد ، فإن على القارئ ، كمنشط ، جزءاً هاماً من دوره ينبغي عليه أن يؤديه ، وهو أن يبرز حيويته « بشكل روائى » ، وأنه يستطيع ذلك إذا عني بمظهره الشخصي يعينه على ذلك هذا المظهر الذي يدل على قوته وحيويته ونشاطه ، ويعينه أيضاً ما يبدیه هو من حيوية في المواقف المناسبة .

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

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

ثانياً - 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 - يفوق فى شدته إيمان غيره من العاديين - بما يريد أن يحققه والهدف الذى يسعى إلى الوصول إليه ... وهذا يعنى معرفته التامة الدقيقة بالأهداف ، والأغراض ، التى يرجوها لنفسه وجماعته ، ويعتقها ، 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 - محددة ، ٢ - يسهل على الآخرين الوصول إليها ، ٣ - فيها ما يشوقهم ويثير اهتمامهم ٤ - يؤمن بها القائد إيماناً لا يحوله عنه شئ .

أما الأغراض فتتحدد بإحدى طرق ثلاث :

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

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

وثالثها : أن يكون 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 مني ،
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 في الأغراض ، وجعلها أكثر شمولاً ، بحيث يرى
الأتباع بجلاء ما سوف يعود عليهم من كسب إن هم أخذوا بها ؟
- وهل يترتب على الجهود ، التي تبذلها الهيئة لتحقيق أغراضها ، خبرات
ونائج ، تعطى للأتباع الدليل المادى على سلامة هذه الأغراض ؟
- أمن الممكن توضيح الأغراض ، والتمثيل عليها ، وإبرازها للأتباع ، بطرق
سهلة جذابة ؟

ثالثاً — حماسة وغيره

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

وحيث يتمتع القائد بنشاط بدنى جم ، وقدرة على استيعاب الهدف ، تكون
النتيجة الطبيعية حماسه 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 في إثارة الآخرين .

رابعاً — صداقة ومودة

. . . ليست مصادر القوة الفردية والتأثير الذاتى ، كما يتصور لأول
وهلة ، فى العقل وإنما هى فى القلب . . . ففوة الشخص فى حرارة عاطفته . . .
(١٠)

والقائد إنما يشتهر بما يديه 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 - تكامل

ينبغى أن تتوافر فى الناس القدرة على الثقة بقادتهم . والناس ، بدورهم ، يريدون
أن يحسوا بأن ما يعينهم قد أودعوه أيدي قائدهم الآمنة 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 تكاملاً فى سلوكه وأخلاقه ، فلا يكون ضحية
لما ينوء به من صراع داخلى ، يجعله نهياً موزعاً بين عقله ومراميه ، بسبب ميوله
المتعارضة ، وولائه لجماعته .

وأحياناً يواجه القائد مشكلة تتصل بما سلف ، وهى مشكلة مألوفة يصعب
تجاهلها ، ومؤداها إذا وضعناها فى صيغة سؤال : إلى أى حد تلزمه مسؤوليته ،
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 ، كذاهبة السياسية ، واتجاهاته الاقتصادية ، ومعتقداته الدينية ، وآرائه في المسائل والعلاقات الجنسية .

ليس من الحكمة ، بوجه عام ، أن يكون القائد بعيداً في 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 ، فعنه أن ليس للجماعة من يقودها ، وإنما الذي نرجوه فيه ألا يذهب في تفكيره وعمله إلى الحد الذي يوسع شقة الخلاف بينه وبين جماعته ، وأن يبدو في تفكيره وعمله بمظهر من مظاهر النمو الطبيعي لسماته المعروفة ، وأن يتحرك حركة تقدمية ، يسبق بها الجماعة في 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 ، ولكننا لا ننكر أنه قد تنشأ مواقف يخرج فيها القائد عن العرف الذي ينظم مشارب جماعته دون أن يفقد ولاهم كلية ، وهم وإن تظاهروا بتجاهلهم مسلكه أو نسيانه فإنهم يقلقلون من ثقتهم التي أولوها إياه ويحدون منها . وهناك حالات كثيرة تروى عن قادة ناجحين فقدوا مراكزهم لاعتبار آرائهم وتصرفاتهم من هذا الضرب الذي لا يتفق وهيبته ومكانتهم . . .

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

سادساً - 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 زعيماً 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 ليلبذلو غاية جهدهم ، أريياً 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 شمولاً ، 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 اجتماعي ، وتوحيد جهودهم ، وتوجيهها نحو هدف مشترك ، وتبصيرهم بأهمية العمل الذي يؤديه الفرد في سبيل المجموع .

سابعاً - حزم وبت

على القائد آخر الأمر أن يصل إلى نتائج من قيادته ، إذ لا بد من وجود عمل ، ولا بد أن ينتهي هذا العمل إلى تحصيل شيء ، ولن يتم ذلك إلا إذا أدركت الجماعة أغراضها إدراكاً لا شبهة فيه ، فهذا أمر حيوي بالنسبة لها . ومن حق القائد الذي ينفرد به ، ومن واجبه أن يقطع الشك باليقين ، وأن يقضي على البلادة وعدم المبالاة بالعمل الذي تشيع فيه الحماسة ، وأن يبدد الريبة في الإمكانيات ليحل محلها إيمان وطيد . . .

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

ثامناً - ذكاء

يعتبر ذكاء المرء من العوامل الفطرية التي تسهم أكثر من غيرها في تكوين شخصيته . ونقصد بالذكاء هنا القدرة على استجلاء حقيقة الأمور ، والإحساس السريع بالعلاقات والارتباطات بين الأشياء . . . واستخلاص العوامل البارزة ، من الخبرات السابقة ، للانتفاع بها في إلقاء الضوء على المشكلات القائمة . والذكاء هو القدرة على تكييف المواقف في حينها ، وإدراك وضعها في 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 يدعو إلى إعمال فكره ، ويتطلب منه استجابات حصيفة نشيطة ، ويستحثه على العمل المنتج ، ويقدر تفوقه فيه ، فما لا ريب فيه أنه سوف يبدى جميع ما يتمتع 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 الأصلى . . .

وعليه ، فإنه ينبغى على الإنسان ألا ينتحل لنفسه دور القيادة متى أحس أن ذكائه 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 بصددده ، وتستحقان الذكر باعتبارهما دليلين معينين على الذكاء ، وهما : (١) القدرة على التخيل (٢) والتمتع بروح المرح .

أما القدرة على التخيل فمن الميسور تهذيبها بالجهود المتتد . 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 يتطير 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 ، وأياها غير عملى .

ثم إن هناك أولئك - الذين يندر تمتعهم بالقيادة - والذين ينعمون بالاستغراق فى أحلام اليقظة ، بدلا من انصرافهم إلى تحقيق ما يتفق 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 أنها قدرة تساعد القائد ، فلا يأخذ نفسه بالصرامة والترمت ، وانما تجعل اتصاله بغيره أكثر وداً وأقل حدة . . .

تاسعاً - مهارة تعليمية

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

إن النزعة إلى الأخذ بالمنهج التدريبي ، وتقدم هذا المنهج ، إنما يتوقفان على إصرار القادة المنفذين وتمسكهم بأهمية التعليم وعملياته وبرامجه ، ومن ثم كان البحث في بعض مبادئ التعليم الصحيح ، التي 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 في تلميذه - إلى حد ما - باجتذابه عقلياً ، وبإظهاره على ما ينفعه ويعنيه فيما هو مقبل على تعلمه . ولعل الأهم من كل ذلك أثراً ، هو هذا الشعور المتوقد الذي يبديه المعلم نحو ما هو بصدده من عمل ، وما يترتب على ذلك الشعور من أثر ينتقل منه إلى تلاميذه . . . فالمعلم الناجح هو الذي يثير في تلاميذه الرغبة في التعلم ، والقائد الناجح هو الذي يخلق في تابعيه الرغبة في الانقياد له ، والإيمان بما يترتب على هذا الانقياد من خير وبركة . .

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

الارتباطات بين الحديد المقبل عليه، وما هو مألوف لديه، صعب عليه البدء .
والمعلم الناجح يعرف عقلية تلميذه ، شأنه في ذلك شأن القائد الناجح ، الذي
يتحتم عليه فهم الهدف المشترك الذي يتطلع إليه أتباعه . ومن هنا تبدأ العملية
التعليمية ، إذ لا ينبغي 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 الذي تسعى إليه ، وهذا ما يحدث حين يشترك أعضاء جدد في
جماعة ما ، أو عندما يعتقد القائد أن الوقت قد حان لإدخال تغيير على غرض
الجماعة بأية وسيلة كانت

وثالثها : أن التعليم يتناول الكائن كله ، ولكي تسير العملية التعليمية
سيراً ناجحاً ينبغي أن يفكر التلميذ ، وأن يحس ، وأن يعمل عملاً صالحاً . . .
ونحن نتعسف حين نقسم هذه العملية ، فنجعلها تنصرف إلى الترتيب ، أو
التقريب العقلي أو الانفعالي أو الآلي ، فليس لهذا التقسيم من وجود ، فتعلم
اللغة الفرنسية يتناول الشخص كله كما يحدث تماماً عندما يتعلم المرء قيادة
سيارة . ولعل السبب الذي دفع بالعملية التعليمية فأصبحت تبدو ، في الغالب ،
وقد قصرت عن تناول التلميذ كله - وإن تركت فيه شيئاً فلا يعدو ما تركه ذلك
الأثر الضئيل من التغير المستمر - هو أن التعليم لم يوف بعد ، وأنه لم
يتناول التلميذ كله ، ولم يقرب بينه وبين ما يتطلع إليه في مستقبل حياته .
وما يحققه لا يعدو استظهار المعلومات ، والترديد الفصيح لموضوعات أبعد
ما تكون عن شعوره الانفعالي ، أو إثارة انفعاله نحو شيء لا صلة تربطه
بنواحي الحياة الأخرى

إن الحقيقة الشائعة القائلة « بأن الإنسان الذي يقنع على غير إرادة منه
هو الذي يثبت على رأيه » تنطوي على معنى يهمل القائد معرفته ، وهو أن جهده

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

وقصارى القول ، أن القائد قد يجانبه التوفيق في 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 في حماسه وغيرته .

ورابعها : واجب المعلم نحو توجيه خبرات تلميذه وتفكيره ، وتزويده بالمعلومات ، أو إيقافه على طبيعة المشكلة التي 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 يريد من تغيير في نفس تلميذه ليكون واعياً مدركاً لدقائق مشكلاته . . .

وهنا نجد أيضاً تماثلاً بين القيادة والتعليم ، فالقائد ينبغي عليه ، كما ينبغي على المعلم ، أن يعمل على إثارة الاهتمام بالأغراض التي يشارك فيها جماعته . وفي استطاعته وقد أوضح لهم الموضوعات ، وقربها إلى أذهانهم ، أن يضعهم أمام مشكلة تحملهم ملاساتها ، في 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 تأتي عن خبرة أعمق وأدق من هذا الكلام المرسل ، وينبغي أن تأتي هذه المؤازرة عن خبرة يحسها التابع ، من فوره ، في مكوناته الآلية والانفعالية والعقلية . . .

وخامسها : إن التعليم يحتاج إلى وقت ، ففي هذه العملية التي تتراكم فيها الخبرات ، ينبغي توافر الوقت ، لكي تحدث هذه الخبرات المتعاقبة - التي

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

وقصارى القول ، أن الناس لا يتفقدون في توحيد جهودهم الجماعية ، لأنهم فكروا بعقولهم ، ووصلوا إلى نتائج ، لها في نفوسهم ما يبررها ، وإنما هم يتفقدون نتيجة لشيء أكثر من التفكير والإغراء ، فما الاتفاق إلا صدى لميل في الأفراد إلى 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 في أغراض معينة . وفي مثل هذا الشعور العميق ، تثير المشكلات المتشابهة ، ميولا متشابهة ، واستجابات متشابهة ، وبهذا ييسر الاتفاق . ولأن الأمر يستوجب من الإنسان كله أن يكتشفه ويطوقه مستوى أعمق من مستوى التبرير والتسبيب ، تطلبت عملية التعليم وقتاً طويلاً . . .

عاشراً - إيمان

القائد الناجح إنسان يؤمن بالناس ، فهو يؤمن بأن اتجاهاتهم لها في نفوسهم مبرراتها المنطقية ، وبأنهم في 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 في الثقة بالناس ، وأن يعمل مفترضاً بأنه حين يعهد إليهم - مخلصاً - بأغراض فيها ما يشوقهم ويحتذبهم ، فإنهم - وبوجه عام - سوف ينصرفون إليها مستهدفين لتحقيقها .

ويتضمن هذا إيمانه بأن الناس يريدون أن يقادوا إلى ما فيه خيرهم ، وأن بالإمكان التأثير فيهم وهم في 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 التي يمكنه الاعتماد عليها

« دور الأخصائي الاجتماعي في القيادة »

القيادة المهنية في الخدمة الاجتماعية (٢) :

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

والناس يندمجون في 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 التي يميلون إلى تحقيق فكرتها عن طريق العملية الجماعية . كما أنهم يكونون جماعات لتبادل العون ، ولترقية الميل إلى الفن والموسيقى والرياضة وغيرها من ألوان النشاط التي تنقلهم من العمل إلى اللهو . كذلك يحققون هوايتهم الذاتية مع غيرهم ممن يماثلونهم عملاً ، باشتراكهم في النقابات العمالية، والمنظمات المهنية . وهذه كلها من ميادين الميول المشتركة التي تعد عوامل هامة في تكوين جماعات الصداقة التي تقوم - أولاً وقبل كل شيء - على رابطة الألفة والمودة .

ومهما تكن الصورة التي تبدو عليها الميول التي تجمع بين الناس في جماعات فمن الممكن تصنيف الأوضاع التي ترتب على تلك الميول في 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 في الجماعات استجابة للجهود التقدمية التي يبذلها الأفراد وتقدمها المنظمات . وفي طبيعة المسؤولية التي تتعهد بها الجماعة ما يمكننا من التفرقة بين هذه الأوضاع بشكل أدق ، فمن الجماعات ما يقصر اهتمامه على حياته الجماعية الخاصة، وهي الجماعات الأولية، ومثلها الأسرات، والعصابات، والأندية الاجتماعية، وجماعات الإخوان، والمنظمات المهنية، ومؤسسات العمل وأشباهاها، ومنها ما يضع كل همه في التأثير في حياة غيره من الجماعات، ومثلها جماعات المندوبين ، الممثلين غيرهم ، كلجان العمل ، والمجالس ، والاتحادات ، والجمعيات ، والجماعات المختلفة وما إليها . . .

والقيادة صفة تلازم الموقف الجماعي ، لأن الموقف يخلق الدور الذي

يقوم به القائد^(١) الذى تتحكم فى اختياره حاجات الجماعة المعينة وكفاية مختلف أعضائها . وفى حالات الطوارئ وعندما يهدد الجماعة خطراً يأتىها من خارجها أو اضطراب يثبت 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 وفقاً 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 نواحي 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 ومسئوليته .

سلطة القادة المستمدة من الجماعة :

إن أعضاء الجماعة هم الذين يختارون قادتهم ويحددون سلطاتهم ، ولا يوجد القائد الذى يتمتع بسلطة أوسع مما منحها 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 تصل إليها عن طريق اشتراك جماعة فى عمل توجهه قيادة معاونة من واحد أو أكثر ممن يستطيعون - بسبب كفاءتهم - مساعدة غيرهم على العمل فى حدود الحاجة .

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

ومن الجلي أن العضوية في 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 التي تقوم على أساس من شعور الفرد بمسئوليته بسياج يحميها ، وهذا ما نلمسه بين الهيئات الحكومية في فشل كثير من الناس في ممارسة حقوقهم ، وفي حرمانهم من المشاركة في عملية الحكم الذاتي ، كما نلمسه أيضاً في غيرها من الجماعات بين هذا نفر من الأعضاء العاطلين الذين لا يتناسب عددهم مع عدد العاملين الذين يتولون وحدهم مسئولية تحقيق أغراض هذه الجماعات .

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

وعلى القائد المنتخب ، في أي موقف يعمل فيه ، مسئولية التعرف على عمل القادة الطبيعيين في جماعته ، والعمل معهم في خدمة الجماعة . ومهما يكن من شيء 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 بحقوقهم 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 ، مستغلاً سلوكه الشخصى لما فيه مصلحة من يعمل معهم من الأفراد والجماعات .

— اقتناعه بأن السلوك كله غرضى ، وأن لنشاط الأفراد والجماعات دلالة 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 الذي يستمدونه من القيود المرسومة والحدود الملزمة .

— قدرته على استخدام السلطة دون أن يتخطى العدالة .
 — قدرته على أن يكون متسامحاً ، مفسحاً المجال أمام الأفراد والجماعات الذين يحتاجون إلى من يؤيدهم في تحمل نصيب أكبر من المسؤوليات 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 في اتخاذ قراراتهم الخاصة وتنفيذها .
 — قدرته على الانتفاع بما يعرفه عن تكوين الجماعة المعينة التي يعمل معها ليفسر لأعضائها قيود العمل التي يحتمها هذا التكوين . . .
 — قدرته على تفهم وقبول هدف الهيئة التي يستمد منها سلطة منحه خدماتها للأفراد والجماعات .

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

— قدرته على تمثيل هيئته تمثيلاً له أثره في 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 مسؤولية المشاركة في عمل اجتماعي يتناول الحاجات التي لم توف بعد ، باعتباره موظفاً في الهيئة ، وعضواً في مهنة الخدمة الاجتماعية ، ومواطناً مسئولاً .

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 ينتمون فى جماعات ، لوجدنا أنهم يهدفون إلى تحقيق الأغراض الآتية :

- (١) الحماية (٢) التربية (٣) الكشف أو المغامرة
- (٤) العلاج (٥) التقدم (٦) التماس النصيح (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 المتألّفة ، كالأسرة مثلاً 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 نتائج الجهود المنظمة إنما تقوم على أغراض « التربية » أو « الكشف أو المغامرة » . والجماعات الخاصة تقوم على أغراض « العلاج » كأن تساعد أعضائها ، عن طريق الخبرة الجماعية المنظمة ، لتحقيق نموهم الجسمى والانفعالى والعقلى ، ولتهيئة الخبرات الجماعية المنظمة لأولئك الذين عطل نموهم .

وبما أن المهمة العامة لكافة الأخصائيين الاجتماعيين هى فى عنايتهم

بجماعاتهم، ومساعدتها على تحقيق أهدافها ، فإن طبيعة هذه الأهداف ، وطبيعة الصلات السائدة في كل منها ، تحدد مهمة كل إخصائى في 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 في مستشفى لخدمة أفراد جناح معين فيه يخدم أيضاً جماعة ، وهو إذ يدرك ذلك يستغل القوى الكامنة فيها في 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 في ميدان الترويج أو التعليم التلقائى، يساعد الجماعات لا في تحقيق أغراضها المعينة فحسب وإنما يساعدها أيضاً في مضاعفة النماء الاجتماعى للأفراد المكونين لها . . .

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

نواحى خدمة الجماعة التى تحتاج إلى قيادة :

- تمارس خدمة الجماعة في 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 في ميدان خدمة الجماعة .
- ٤ - التصميم الاجتماعى ، وتنظيم الهيئات المشغلة بخدمة الجماعة ، وتنسيق جهودها .

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

أن يكون ماهراً في مساعدة الرواد المسؤولين (المتطوعين منهم والفنيين) لتمكين الجماعات الأولية وأعضائها من تحقيق أهدافهم الاجتماعية والذاتية ، بطريقة مرضية ، في حدود خبرتهم الجماعية . أما الإداري فينبغي أن يكون خبيراً بالعمل مع مجالس الإدارة ، واللجان ، والموظفين ، وغير ذلك من الجماعات الإدارية المسؤولة عن رسم السياسة العامة وتصميم البرنامج . والمنسق الاجتماعي - راسم الخطط - يعمل بالمثل مع الهيئات الإدارية ، واللجان ، والمجالس التي تشكل في الغالب من ممثلين لهيئات ومنظمات اجتماعية .

ومهما يكن من شيء فإن التفرقة بين هذه المسؤوليات لا يمكن أن تكون تفرقة فاصلة حاسمة . . . فهي تفرقة في الدرجة والتوكيد ، لا في النوع .

« دور الأخصائي الاجتماعي المشتغل بخدمة الجماعة في القيادة »

لا يعد هذا الأخصائي عضواً في الجماعة ، كما يعد المشتركون الآخرون أعضاء بها ، فهؤلاء أحرار في أن يشتركوا أو لا يشتركوا في نشاطها تبعاً لحاجاتهم وميولهم ، في حين أن مشاركة الأخصائي إنما ينظمها إدراكه المهني لحاجة الأفراد إلى أن يبذل لهم مساعدته أو يمسكها عنهم ، أي أن له دوراً لا كعضو في الجماعة . . وإنما كإنسان يملك من الخدمات المهنية ما يمنحه لكل عضو على حدة ، وما يمنحه للجماعة كلها . فإن أصبح له دور في الجماعة كأى عضو فيها ، أو أغرق في النشاط لذاته ، ضاعت عليه فرصة تهيئة الخدمات التي ما عين إلا لتقديمها . وإنها لخطوة شاقة ، خطوة انتحاله المسؤولية المهنية لأنها تتطلب منه تبديلاً سيكولوجياً ، وانتقالاً من وظيفة العضو الذي لا ينتسب إلى المهنة ، إلى وظيفة الفني المشتغل بخدمة الجماعة . وهذا يتطلب منه فهماً ذاتياً ، وتحكماً في الاندفاع الذاتي ، ليستطيع تركيز اهتمامه في تمكين الأعضاء من حقهم في التحصيل والتمتع بالرضا .

ولكى يعمل في مستوى مهني ينبغى أن يكون على درجة من النضج

تمكنه من إيجاد متنفس لحاجاته الشخصية خارج نطاق حياته المهنية، وإذا كان هناك استمتاع مشروع في العمل المهني يستطيع أن ينعم به فلا يعدو ذلك وفاء بدوره في مساعدة الأعضاء على أن يعملوا في الجماعة ، وفي معاونة الجماعة ، كوحدة لها كيائها ، على تحقيق أهدافها .

إن إنكار الذات في العمل المهني عامل هام في الخبرة الناجحة لأية مهنة ، وهو على الأخص هدف يشق على الأخصائي الاجتماعي الوصول إليه بسبب الوضع الذي يعمل فيه عادة ، ذلك لأن نزوعه إلى الاهتمام بالبرنامج ، لما فيه مما يشبع ميوله الخاصة ، أمر طبيعي 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 في هذا التبسط ما يخفف عنه ، ولكنه إن لم يعالج معالجة مهنية ، فقد يقف حائلا دون تكوين علاقات مجدية والمحافظة عليها . ولذلك كان على الأخصائي ، إذا شاء صيانة هذه العلاقات ، أن يتبع الأصول المهنية السليمة . ولاشك أنه واجد في التربية المهنية التي تفرضها الخبرة ما يجعله يدرك وظيفته على أنه « معاون » .

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

والأخصائي جد حريص على ألا يجعل من نفسه مركزاً للتفاعل في الجماعة ، لأن هذا المركز وقف على قائد الجماعة الطبيعي أو قادتها الطبيعيين ، ولذلك كانت المقارنة الشائعة بين دور الأخصائي في الجماعة ، ودور قائد الفرقة الموسيقية في فرقته ، مقارنة مضللة ، إذ أن وجه الشبه بين دوريهما لا يعدو مساعدة الأعضاء في تحقيق تناسق عام ، والأخصائي 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 في الحوار الجماعي ، أو ليشارك مع غيره في لعبه ، أو ليكتسب مهارة جديدة ، كما أنه بطرائقه هذه يحد من نزعة المعتدين إلى الاعتداء .

وليست الأهمية فيما يؤديه الأخصائي كما هي في شعوره نحو العضو ، أو الجماعة الثانوية ، أو نحو الجماعة كلها . فهو إن كان على بينة بدقائق البرنامج ، عارفاً أعضاء جماعته ، متقبلاً إياهم ، قادراً على استغلال العلاقات استغلالاً مجدياً في دائرة تفاعل الجماعة في مواقفها المختلفة ، فما من شك في أن « ما يعمل » و « كيف يعمل » سيساعد الجماعة كلها على تحقيق أغراض اجتماعية مبتغاة . . .

دوره في قيادة برنامج النشاط (3) :

من الجلي أن لكل نشاط قيمته الخاصة ، وأن في مقدور الأفراد جعلها ملائمة لخدمة أغراضهم في إبانها ، ومن الجلي أيضاً أن العلاقات بين أفراد الجماعة لا تؤثر في البرنامج فحسب بل إن لها في نفوسهم قيمتها الحيوية ، وأن مستويات المجتمع ومعاييرها تؤثر بدورها في البرنامج وفي طريقة استعماله . بيد أن ما يفوق كل ذلك أهمية ، الطرق العديدة التي يؤدي بها رائد الجماعة

وظيفته في 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 في الهيئة مأجورون يعملون بعض الوقت أو كله ، متباينون في اتجاهاتهم وإعدادهم الثقافي ، وهذا صحيح في الوقت الحاضر ، ولذا كان على الرائد الاجتماعي إعداد التوجيهات الخاصة التي يحتاج إليها أولئك القادة كي يعملوا مع جماعاتهم بطريقة تمكن أعضاءها من إدراك بعض هذه القيم ، وهذا هو المقصود من الإشراف .

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

وعلى الرائد أن يكون كفئاً للكشف عن الميول ، أهلاً لمساعدة الجماعة على النهوض ببرامجها ، وأن يعلم كيف يقود الحوار ، وكيف يشارك الجماعة فيه ، وكيف يكون المصدر الذي تستمد منه الحقائق الملائمة في الأوقات المناسبة .

والرائد هو الذي يجد في السلوك الوسيلة التي يقابل بها الفرد مشكلات حياته ، وقد يدل السلوك على حاجة الفرد للمساعدة ، ومن هنا وجب عليه

معرفة النمو الطبيعي للأفراد والإلمام بعمليات نضجهم على مدار العمر ، مع إدراكه أن بلوغ عمر زمني معين لا يعنى دائماً بلوغ الفرد النضج العقلي والانفعالي الملائم لهذا العمر .

والرائد يدرك أثر العمليات في حياة الجماعة ، ويؤمن بأهمية قبول الأعضاء في 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 التي يمكن بها تغييرها . وهو في عمله مع الأعضاء إنما يعينهم على العمل في مستواهم ، وخاصة بالنسبة لاتخاذ القرارات . والرائد إذ يؤمن بأهمية العمل الاجتماعي ، يستغل قدرته لمساعدة الجماعة على أن تمارسه في مرحلة حياتها ، وهذا يستلزم معرفة المجتمع والقوى الاجتماعية التي تؤثر في 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 في علاج مشكلات الأفراد ، وفي جعل البرنامج ممتعاً ، مثيراً ، يتيسر تحقيقه . كذلك يستغل فهمه للقوى الاجتماعية في المجتمع العالمي ، رابطاً بينها وبين حياة الأعضاء ، موقظاً فيهم شعورهم بمسئولياتهم كمواطنين عالميين . وهو كرائد اجتماعي يكيف دوره في كل جماعة ، فتارة تراه المعلم الذي يساعد على كسب مهارة جديدة ، وأخرى تراه القائد الذي يبتكر البرنامج ويديره ، وثالثة تراه الموجه الذي يستجمع أوسع تجاربه ومعرفته ليستغلها فيما يناسبها من المواقف .

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

وفي جميع الأحوال يكون هو المساعد الذي 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 في الحياة ، وأن عليه ضريبة واجبة الأداء للمجموع متى كان في إمكانه أداؤها ، وأن على كل جماعة أن تؤدي وظيفتها نحو كل عضو فيها ، وأن في مقدور كل جماعة أن تكون قوة فعالة في حياة أعضائها ومستقبل المجتمع .

« وظيفة من يقود اجتماعاً ^(١) »

يمدنا « أوردواي تيد » « Ordway Tead » في كتابه « فن القيادة » « The Art of leadership » بما ييسر لنا تقدير الجهود التي 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 المعاني وبسطها وشجع الإدلاء بمختلف وجهات النظر ،

(٤) متى فرق بين الخلافات الرئيسية والخلافات الثانوية ، وميز بين

الاتجاهات المتعارضة وبين إساءة فهم الحقائق ،

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

إن رؤساء اللجان هم قادة الرأي 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 الانفعالي الآمن . وإذا كانت اجتماعات اللجنة من هذا النوع الذي يضطرم انفعالا ، أو يسىء إلى شعور

الناس ، فما هذا إلا دليل على النقص البارز في الرأسة . وفضلاً 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 عملاً 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 تسيير نفسها » من الأمور الصعبة التحقيق ، وليس فى قولك « والآن ، هذه بلحتكم 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 الرئيسي المسئول عن تلك الخبرة التي نلمسها في 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 السمع 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 تفاعلاً يتسم بالفتنة 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 ، وترسيخ دائرة مسئوليتها فيما هي 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 خطرهما 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 التي ترضى الأعضاء جميعاً .

وسابقتها : واجبنا في مساعدة هذه الجماعات على ان تزن أعمالها ، وتقدر مآلها وما عليها ، مراعية في ذلك التبعات الملقاة عليها والأغراض الدائمة للهيئة .

« أثر خدمة الجماعة في تنظيم القيادة للأفراد والجماعات ⁽²⁾ »

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

إن أعضاء الجماعة ، عندما ينفض اجتماعهم ، يحتاجون إلى أن يشعر كل واحد منهم — باعتباره جزءاً 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 في العملية الاجتماعية التي تمت إبان الوقت الذي اجتمعوا فيه .

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

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

والمجتمع ، كما في القول المأثور ، ليس أقوى من أضعف حلقاته . فالأفراد الذين يعانون الكثير من خصوماتهم الذاتية ، وإلى الحد الذي يحول بينهم وبين إمكان مشاركتهم مشاركة فعالة في الجماعات ، هم الحلقات الضعيفة في المجتمع — وهم عادة ينتمون إلى جماعات ، التفاعل فيها من هذا النوع الذي 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 في متناولهم ما يُسهمون به مساهمة جدية . ونظراً لأن فقدان العضوية في أية جماعة ليس من الأمور السهلة الميسرة دائماً ، لهذا كانت مشكلة الأعضاء الذين لا ينفعون الجماعة ولا ينتفعون بها من المشكلات المزمنة في الهيئات الاجتماعية التي تقوم على خدمة الجماعة في ميادين الترويح والتعليم التلقائي .

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

وقد يكون العضو الذي لا ينتفع بخبرة الجماعة هو العضو الذي يقابل من زملائه بترحيب كبير ، ذلك لأنهم يجدون فيه المهرج ، الذي يشيع بينهم جواً من الفكاهة والسرور ، أو يجدون فيه الإنسان الذي لا يرى غضاضة في تحمله خطايا غيره ، أو صاحب الأفكار الابتكارية ، أو الذي 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 يسهمون مساهمة حقة لها أثرها في نماء الجماعة كلها ، ولكن ينبغي 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 ، وفي هذه الحالة ينبغي عليه أن يستغل كل فرصة تمكنه من التأثير في هذا النوع من التفاعل بحيث يدفع عنهم ذلك الضرر بكل ما يملكه من جهد

ولما كانت عملية وضع القرارات لب طريقة خدمة الجماعة ، فمن الضروري أن يكون تكوين الجماعة من هذا النوع الذى يمنح أعضائها 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 الاجتماعية الخاصة وليس كل الأفراد مزودين بالكفاية الجسمية ، أو العقلية ، أو الانفعالية ، التى تمكنهم من المشاركة العقلية في عملية وضع القرارات ، وهؤلاء إما ضائعون في الجماعة ، أو محرومون من الاستمتاع ببرنامج الهيئة

وبعض الهيئات تهيب لمثل هؤلاء جماعات خاصة وفي مثل هذه الجماعات يسهم الرائد الاجتماعى بنشاط كبير في 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 في تنمية قدرتهم على إدارة حياتهم الاجتماعية الخاصة ، ولما كانت الجماعات تختلف في قدرتها على العمل في هذا المستوى ، إما لأن أعضائها ما زالوا يدرجون في مرحلة من مراحل النمو ،

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

لقد تحرينا أن نظهر على اللوحة البيانية التالية درجة نشاط الرائد الاجتماعي في عملية وضع القرارات ، وقبول المسئوليات ، بالنسبة إلى مقدرة الجماعة في تدبير شئون حياتها . ونحن وإن كنا قد أشرنا إلى درجة النشاط المتوقعة من الرائد بما يتفق وما بلغه الأعضاء من نضج اجتماعي ، إلا أنه ينبغي ألا يغيب عن الأذهان أن ثبات هذه الدرجة نادر الوقوع ، مما يحمل الرائد على القيام بأدوار متعددة في دور الاجتماع الواحد مع بعض الجماعات ، وقد يحتاج مع غيرها إلى التزام دور واحد فترة ممتدة من الزمن ، وفي 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 أهبة وجلال ، وبكل ما تضيفه 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 مقرر معترف بها من الجميع .

أما القيادة غير المباشرة فهي بعيدة عن تلك المسئولية المعترف بها ، وهي

درجة نشاط الرائد الاجتماعي	حالة النضج الاجتماعي عند الأعفلاء ، موقفهم إزاء المسؤوليات ورضائهم بالحياة الجماعية					
	منحس وأهل للمشاركة	مبالي ولاديه المعرفة والخبرة بالحياة الجماعية	مبالي ولكن تنقصه المعرفة والخبرة بالحياة الجماعية	عديم الاكتراث	مترو. أو شديد المعاداة	بعيد عن الواقع
مسيطر	*	*	*	*	*	*
قائد						
(نشط جداً)						
منشط وعرض (نشط)						
ناصح ومعلم (أقل نشاطاً)						
مراقب مشترك						
(يبدى زاهياًحياناً)						
مراقب معين						
(ينشط حين يسأل)						

في عملها إنما تعمل عن طريق غيرها هادئة متوارية ، على أن مهارتها تبدو واضحة في اختيارها القادة المباشرين ، وهي لا تنال فضلاً أو تستحق لوماً ، ولا هي ارتضت مكانة تقليدية بين من تعمل معهم .

والقيادة غير المباشرة تتمتع بالنظرة الواسعة ، والغرض الرحب ، كما أنها أكثر من غيرها دواماً ، وهي — دون حاجة منها إلى تلك السلطة والمكانة اللتين تلازمان المركز التقليدي — تستطيع أن تلهم أولئك القادة المباشرين الذين يعملون في الجماعات التي تتصل اتصالاً مباشراً بعملائها ، وتقدم خدماتها في 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 عملاً متسقاً ، يصبح التعاون بين القادة المباشرين أو بين الجماعات أمراً حيويّاً . . .

وكثيراً ما نتحدث عن الأخصائي الاجتماعي المحترف باعتباره قائداً . ونسأل عن المركز الذي 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 الذي يأمل أن يكون له هذا الاتجاه ، كي ينظم عمله المعين ، وينميه ، حتى إذا ترك عمله — لسبب من الأسباب — تركه في أيد أمينة عليه ، شاركته فيه ، واكتسبت شعوراً بالمسئولية بحملها 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 عملاً تنظيمياً يغني 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 في القيادة غير المباشرة — العديد من المسؤوليات

التي ينبغي 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 الأخصائي الاجتماعي بدور القيادة غير المباشرة ، فالعمل في أي برنامج اجتماعي يعتمد - أولاً وقبل كل شيء - على إدراك الجماعة أو المجتمع الحاجة إلى هذا البرنامج ، ولكي يكون القائد ناجحاً يجب أن يجمع حوله أتباعاً ، ومن واجب الأتباع إدراك الهدف الذي يقادون إليه ، ولهذا كان من واجب القائد المنفذ أن ينمي الوعي الجماعي ، وأن يخلق الرغبة في العمل قبل أن يتوقع عملاً منتجاً ، فإذا ما أثبتت الرغبة في العمل ، استغل الفرصة التي يهيئها الموقف للكشف عن قائد من بين الجماعة بدلاً من أن يتقبل لنفسه القيادة المباشرة ، وبهذه الطريقة يظهر قائد جديد ، ويتم العمل الجماعي على الوضع الذي تخيروه وابتكروه ، ومن ثم يجد القائد المنفذ نفسه حراً طليقاً ، يستطيع أن يكرر العملية في ناحية أخرى مختلفة أو متصلة .

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

أما تلك العملية البطيئة المتتدة في تنمية الشعور الجماعي ، والرغبة في العمل ، ثم في تنفيذه ، فإنها عملية شاقة مجتهدة ، ولكن القائد لا يلبث بعدها أن يجد جماعته وقد اتخذت سبيلها دون حاجة منها إليه .

وللفشل أيضاً مخاطره ، فأن تفشل في 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 الأخصائي في عمله .

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

وليس القصد من كل ذلك ألا نفترض أصلاً مثل هذه القيادة المباشرة ، وإنما حسبنا أن نلجأ إليها ونحن واثقون من تقديرنا لما تحققه من كسب مباشر يقابل الخسارة التي 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.

THE HISTORY OF THE
CITY OF NEW YORK

1. *Journal of the Proceedings of the Board of Aldermen, 1784-1785.* New York: Printed by J. B. Gould, 1785. 40 pp.
2. *Journal of the Proceedings of the Board of Aldermen, 1785-1786.* New York: Printed by J. B. Gould, 1786. 40 pp.
3. *Journal of the Proceedings of the Board of Aldermen, 1786-1787.* New York: Printed by J. B. Gould, 1787. 40 pp.
4. *Journal of the Proceedings of the Board of Aldermen, 1787-1788.* New York: Printed by J. B. Gould, 1788. 40 pp.
5. *Journal of the Proceedings of the Board of Aldermen, 1788-1789.* New York: Printed by J. B. Gould, 1789. 40 pp.
6. *Journal of the Proceedings of the Board of Aldermen, 1789-1790.* New York: Printed by J. B. Gould, 1790. 40 pp.
7. *Journal of the Proceedings of the Board of Aldermen, 1790-1791.* New York: Printed by J. B. Gould, 1791. 40 pp.
8. *Journal of the Proceedings of the Board of Aldermen, 1791-1792.* New York: Printed by J. B. Gould, 1792. 40 pp.
9. *Journal of the Proceedings of the Board of Aldermen, 1792-1793.* New York: Printed by J. B. Gould, 1793. 40 pp.
10. *Journal of the Proceedings of the Board of Aldermen, 1793-1794.* New York: Printed by J. B. Gould, 1794. 40 pp.

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 .

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله رب العالمين

الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله رب العالمين

الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله رب العالمين

الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله رب العالمين

الحمد لله الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله رب العالمين

الفصل الخامس

« من مسئوليات الرائد الإجتماعى حيال الأفراد فى جماعاتهم »

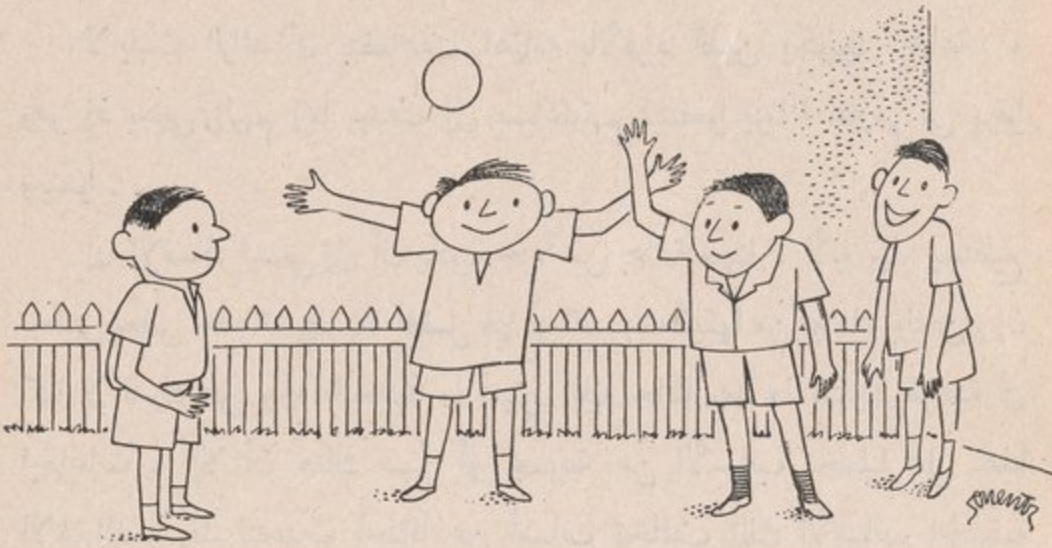
فهم الفرد والعمل معه (I) :

لا يلبث الرائد أن يتضاعف اهتمامه بالأفراد الذين يكونون الجماعة ، وهو إذ يسعى إليهم إنما يهدف إلى مساعدتهم لينتفعوا بزمانة 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 سيؤول 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 ، أولاً وقبل كل شىء ، أن فىنا إحساساً سيكولوجياً 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 في الجماعة . ولكن لكي ننتمي إلى الجماعة ينبغي أولاً أن نتقبلنا في صفوفها ، ويتحتم علينا أن نتقبل غيرنا فيها . ونحن لا نصبح جزءاً حقيقياً منها إلا إذا ميزنا أنفسنا بها ، وإلا إذا كان لنا دور إيجابي فيها . فالجماعات لا تهب لأعضائها مراكزهم الاجتماعية أو تحبسها عنهم إلا على أساس الدور الذي يتخذه العضو لنفسه ويؤديه ، وما الفروق في مراكز العضو إلا نتيجة لتلك القيم التي تلصقها الجماعة بدور معين في وقت معين .



وفي بدء تكوين العلاقة بين الجماعة والفرد ، في هيئة تقوم على خدمة الجماعة ، يتخذ الفرد طريقه إلى الموقف الجماعي . . بأن يشعر نفسه بأنه مقبول قبولاً تاماً من رائدها ، ذلك لأن الرواد الاجتماعيين الذين ارتضهم الجماعة يصبحون المعبر أو الطريق الذي يمكن للعضو الجديد أن يمر عليه ليستوفي قبوله من أعضائها . وعلى النقيض من ذلك ، يتعذر على الرواد الاجتماعيين ، الذين لم يتمكنوا بعد من تحقيق قبولهم في الجماعة ، مساعدة عضو جديد على الانضمام إليها .

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

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

وعلى هذا فإن العملية التي يصبح بها الفرد جزءاً من الجماعة ، عملية تدريجية 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 في القبول الجماعي 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 التي يتحدث بها الأعضاء ، ويتقبل كل غايات الجماعة أو بعضها ، ويتزع إلى أن يتخذ هذه الغايات لنفسه . ثم هو يتعرف حدود الحياة الجماعية وقيودها التي 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 التي 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 ،

حجة له ، مقدرة جهوده مهما ضؤلت هذه الجهود .

وفى هذه العملية يدرك الفرد أنه لى يكون جزءاً من الجماعة ، عليه أن يتخلى عن بعض أنانيته ، وأن يضحي بتحزبه وتعصبه ، وينسى أو هامه التى لا أساس لها . كما يجب عليه أن يضبط سلوكه أكثر من ذى قبل ، وأن يعتمد محاسبة نفسه فى حزم ، وخاصة عندما تضعه الجماعة أمام اختبار معين توطئة لضمه إليها . . . وكما 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 : أيلصق 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 بالحديد 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 كسباً إيجابياً للفرد والجماعة . وأحياناً يرى من واجبه التخفيف عن كاهل الفرد وإعادة توزيع المسئوليات .

٥- يلجأ للرائد لمساعدة من يلاقون صعوبة كبيرة فى توافقتهم 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 لينمو 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 يلزم « 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 الاختصاصيين فن الطبيعى أن يركز اهتمامه فى حاجات هذا العضو .

العمل مع الأفراد لإظهار قدرتهم في القيادة :

يدرك كل رائد اجتماعي أن أعضاء الجماعة يختلفون في قدراتهم ومواهبهم ، وأن بعضهم أقدر من غيره على العمل في مجال القيادة ، لذلك يجد من الضروري له أن يعنى عناية خاصة بوضع أولئك الذين يظهرون ما يدل على إمكاناتهم تحمّل مسؤوليات القيادة في المراكز التي تؤهلهم لتحملها .

وإذا كان على الجماعة أن تباشر برنامجها الخاص ، فإنه يتحتم عليها أن تكون لها قيادة من بين أعضائها وإلا ألغى الرائد نفسه وقد حملها من المسؤوليات 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 ، وإن خدمة الجماعة لتأمل في أن يتمكن الأفراد من نقل مهاراتهم القيادية إلى مواقف جماعية أخرى كلما خلفوا وراءهم تلك الجماعات التي ساهموا في قيادتها .



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

إن المشكلات التي تنجم عن استغلال السلطة جد معروفة، ولكن الذي يحتاج إلى مناقشته مع القادة حديثي الاختيار هو بأسهم المحقق من بطء الاستجابة الجماعية لهم، ثم إن نزعهم إلى التقدم، المفرط في سرعته، تتطلب من الرائد الاجتماعي رقابة ويقظة .

وإنه لمن الهين على الرائد أن ينساق إلى تلك العادة المريحة، عادة تشجيع العمل الشاق المرهق الذي ينوء به كاهل قادة الجماعة، وذلك بتمكينهم من تولى المسؤوليات، واستمرارهم عليها، بينما قد يكون من الخير لهم تركها فرصة يجربها غيرهم، ولذلك ينبغي على الرائد معاونته هؤلاء القادة في التخلي عن أدوارهم القيادية لغيرهم، والاضطلاع بمسؤوليات أخرى في بعض الوحدات الاجتماعية الأكبر في الهيئة أو المجتمع، فهذه إحدى وسائل إباحة الطريق لغيرهم ليكون لهم نصيب من فرص القيادة، وهي أيضاً وسيلة لاكتشاف من يحسنون تولى مسؤوليات العمل بين الجماعات وبين الهيئات، وهي ولا شك مسؤوليات تفوق في دقتها مسؤوليات العمل في 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 يحافى 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 وضعية 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 أولاً 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 في الجماعة ؟ وما تأثيره في الرائد ؟ وماذا يستطيع الرائد عمله إزاء هذا السلوك ؟ إن الإجابة عن هذه الأسئلة تساعد الرائد في أن يعمل على أساس سليم .

إن استجابات السلوك الفردي التي 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 التي توضح صوراً من توافق الفرد :.... -
١ - الأفراد الذين تغلب عليهم دوافع السيطرة التي لا تقف عند حد ، ينبغي مساعدتهم على كبح ميولهم ليسايروا الجماعة .

٢ - الأفراد المتطرفون في استكانتهم ، الخجولون المتروون ، يحتاجون إلى من يعينهم لإثبات ذاتهم وليكون لهم نصيب في مسئوليات العمل بالجماعة .
٣ - الأفراد الموسومون بطابع التواكل ، الذين يعتمدون على الرائد أو يتكلمون على غيرهم من الأعضاء ، والذين يعجزون عن البت في الأمور وعن التقدم . هؤلاء يحتاجون إلى عون متدد يبدأ بتدريبهم على البت في مسائل بسيطة ثم الانتقال إلى أخرى مركبة .

٤ - الأفراد الذين ينتحلون المسئولية لأنفسهم ثم لا يحملونها ، غالباً ما يثرون سخط الجماعة ، وهم في 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 في سبيل تقدم الجماعة . وهم يحتاجون إلى المعاونة كي تتحول استجابتهم إلى هذا النوع الإيجابي .

٦ - إن بعض الأفراد الذين يعجزون عن تقبل القيود ويثرون عليها ، أو الذين يعادون السلطة ، يكون سلوكهم من هذا النوع الذي يحيط بالجماعة بالصعاب ، وذلك عندما يشقون عصا الطاعة على قوانين الهيئة أو المجتمع أو الجماعة . وسلوكهم هذا يختلف بين المنازعات البسيطة والمنازعات الكبيرة .

٧- ويتفق أحياناً أن يكون لدى البعض فكرة خاطئة عن مركزهم في الجماعة ، وهم في قلقهم الشديد للحصول على المركز المرموق يتكلمون باسم الجماعة وينسبون إليها ما لا يتفق وما ترغب هي في عمله فعلاً .

٨- الأفراد الذين أفرطوا في استغلال الجماعة للتنفيس عن مشكلاتهم الخاصة ومظالمهم وشكائياتهم من العالم المحيط بهم ، يحتاجون إلى من يعينهم على ضبط مشاعرهم .

٩- الأفراد الذين يميلون إلى استعمال العنف والسلوك الصارم ممن تنقصهم المرونة التي تتطلبها التغير السريع في المواقف الاجتماعية إزاء المشكلات ، هؤلاء أيضاً يحتاجون إلى عناية خاصة .

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

وإننا لتساءل عن الدافع الذي يحمل أولئك الأفراد على سلوك هذا المسلك ، هم يقولون إنهم إنما أرادوا الانتماء إلى الجماعة ، ولكن ما يصدر عنهم يحقن الجماعة ويحرمهم فرصة تقبلها لهم وضمهم إليها ؟

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

ولهذا فهو يتذبذب بين هذين النقيضين ، غير مدرك تماماً تلك الطبيعة المزدوجة التي تعمل في مشاعره ، وقد يناضل ليثبت للناس حقيقة كونه مستقلاً لا سلطان لأحد عليه ، في 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 في الحياة أو نوعاً من التوافق يسمح له بالألا يكون دون غيره في حق التمتع بالانتماء إلى جماعة ، وبأن يكون مختلفاً عن غيره بالقدر الذي يجعل منه إنساناً له حقوقه وصفاته الخاصة . . .

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

وإنه لمن الأمور البالغة الأهمية أن يدرك الرائد تأثير سلوك الفرد في نفسه كرائد . فالأفراد المسيطرون ، والхамلون ، والمتواكلون ، والمستهترون ، والسليبيون هم أولئك الذين يزعمجون الرواد عديمي الخبرة ، ناقصي الأعداد ، فهم لا يقلقون الرائد أو يضايقونه فحسب ولكنهم قد يتوعدونه إلى الحد الذي 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 محتق 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 أولاً 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 يعمل الرائد مع الفرد يؤثر فى الجماعة ، والعكس بالعكس . والرائد نفسه يشمل 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 معاً عملاً 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

أولاً - الاجتماع بالجماعات :

عند ما يبدأ الرائد عمله مع جماعة . . . فقل أن ترحب به ، حتى ولو أدرك الأعضاء سلفاً حاجتهم إلى العون . أما الأطفال فيقبلونه بينهم دون تساؤل ، لأنهم ألفوا الكبار يلعبون في حياتهم أدواراً ، وهم يعكسون عليه شعورهم بالعداوة والألفة بدرجات تبررها خبراتهم السابقة مع الكبار . . . والحق أن الاتجاهات المبدئية لأعضاء جماعة فيها مختلف الأعمار متشابهة في أكثرها ، فهم ينظرون إلى الرائد نظرهم إلى دخيل عليهم ، لهذا يصبح هدفاً للشك والتعصب اللذين يحس بهما أعضاء أية جماعة نحو أى إنسان غريب عنهم . ومع أنهم قد يكونون في أمس الحاجة إلى معاونته ، فقد يرفضون آراءه التي يقترحها عليهم قبل أن يوطد علاقته المناسبة بهم . وكل جماعة تضع الرائد موضع الاختبار في 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 . ولواجهة هذا الموقف يستعين الرائد بفهمه لسلوك الأفراد في الجماعات ويتقبل دوره كدخيل عليهم ، وإنه ليعلم أن الدخيل يكون مكروهاً أول الأمر غير مرغوب فيه لا لشيء إلا لأنه دخيل وحسب ، ولكنه يعلم أيضاً أن الدخيل تتقبله الجماعة في النهاية حين تطمئن إليه وترضى عن سلوكه ، فإذا كان الرائد مطمئناً لكفايته المهنية واثقاً من معرفته بالسلوك الإنساني ، أمكنه أن يكون المنصت الحساس ، المؤجل لآرائه ومعاونته حتى تكون الجماعة مستعدة لتقبلها .

ولأن في 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 عوناً 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 ولاء لهيئته واحتراماً لمكانتها . والأعضاء إنما يتقبلون فكرة وجود رائد بينهم متى أصبحوا جماعة ترعاها الهيئة ، وبالتالي 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 .

وكما 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 والمعاودة ، وبالمصادقة والمناوشة ، وبالاتقان 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 بشيء 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 ، ولأى يستجيب كل ، 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 تبعاً لحركة مختلف الأعضاء في الموقف الجماعي . . .

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

وإبان كل اجتماع تعقده الجماعة يستمر الرائد في 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 في العمليات الاجتماعية كي يستقيم العمل ويسير قدماً ، هذا إلى عنايته بنوع العمل وصلته بحاجات الأعضاء وميولهم الحقيقية . ولا يمكن أن يكون دخوله في التفاعل دخولاً له أثره إلا متى كان ملماً تماماً بالإمام بالعلاقات الشخصية بين الأعضاء في الجماعة . وفهمه لها يتوقف على درجة تفهمه لحاجات وميول كل عضو تمسه هذه العلاقات . . .

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

وعند ما تجتمع الجماعة للعمل يكون الرائد عوناً لمن انتخبهم لمراكز الإدارة فيها ، ومشجعاً للخجولين والمتزوين على المشاركة في حوارها ، كما أنه يمكن المنتخبين لمراكز الإدارة من معالجة المعتدين والثرثارين والأعضاء المتوقدين نشاطاً دون أن ينكروا على هؤلاء الفرصة التي تتيحها الجماعة للتعبير عن شعورهم العدائي . وهو يوضح الموضوعات إذا استلزم الأمر ، ويزود بالمعلومات حين تطلب . ويعلم مهارات جديدة في الوقت المناسب لها ، ويدل

برأيه حين يسأل ، ومتى وثق بأن مثل هذا الأدلاء لا يكبت في الأعضاء تفكيرهم ... كما أنه يحترم قرار الجماعة حتى ولو ناقض ميوله ورغباته . ويساعد الأعضاء على تنفيذ قراراتهم وتحقيق خططهم ... وينبهم 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 إلى 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 في الجماعة . . أحياناً كقادة وأحياناً أخرى كأتباع . . . وهو ييسر ويشجع تكوين العلاقات بين الجماعات في الهيئة ، وبين جماعات الهيئة ومثيلاتها من الجماعات الخارجية ، كما أنه يستميل الجماعات للاشتراك في رسم الخطط العامة للهيئة عن طريق ممثليها في مجالس الأندية ولجان الهيئة ومجالسها ، ويساعد الجماعات التي يعمل معها على أن تكون جزءاً من المجتمع الأكبر بمساهماتها في نشاط مجالس الأندية واتحاداتها ومجالس الشباب وغيرها من جماعات المندوبين ، وفي 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 التي تتطلب اتصاله المباشر بالأعضاء ، نسردها لتعطى فكرة عن المواقف المتعددة التي يلجأ فيها الرائد إلى استخدام فن « المقابلة » في مزاوله خدمة الجماعة .

١ - المقابلة وقت تسجيل العضوية :

(١) لمساعدة الأعضاء في اختيارهم النشاط الذي يتفق وميولهم وحاجاتهم .

(ب) لاشعارهم بانتمائهم للهيئة ، وبمساعدهتهم على المساهمة في تحقيق برامجها .

(ح) لتعريفهم بأعضائها ومكانة كل فيها . .

٢ - المقابلة العارضة :

(١) يسعى الأعضاء ليكون لهم حديث شخصي مع الرائد بسبب

اهتمامهم الواعي بمشكلات يلتمسون منه مساعدتهم على حلها .

(ب) يهيئ الأعضاء فرصاً للاتصال الشخصي مع الرائد بسبب

نزوعهم الواعي إلى التماس مساعدة في حل مشكلات

لا يدركون كنهها .

(ح) يمكن الرائد الأعضاء من طلب معونته في جلسات خاصة

عارضة .

٣ - المقابلة بموعد :

(١) 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 .

(ح) 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 - زيارة الأعضاء فى منازلهم :

(١) لتعريف الآباء بخدمات الهيئة والتماس تعاونهم فى مساعدة

الأعضاء والجماعة كلها .

(ب) لإشراك الوالد مع الهيئة في معالجة ما ينطوى عليه سلوك ولده الذى أبداه في جماعته

(ح) لمساعدة الوالد على الانتفاع بخدمات هيئات أخرى بما فيه نفع ولده .

(و) لتجنيد أعضاء جدد في الهيئة ، وللدعاية لها .

(هـ) لإشراك الأعضاء الكبار في مسئوليات الهيئة .

(و) لمناقشة المسئولية المعينة التى تقع على كاهل عضو يشغل مركزاً في إدارة الجماعة .

(ز) لمناقشة المشكلات التى تحول دون انتفاع العضو من وجوده بجماعة معينة ، أو المشكلات التى تؤثر في حركة الجماعة كلها .

ثالثاً - « حب » الأعضاء :

من العسير على الرائد أن يميل إلى كل من يتصل بهم من الناس ، والحق أنه ليس هناك من سبب يدعو 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 في خدمة الناس هى الحافز لكل فرد يأخذ على عاتقه ما تفرضه أى مهنة من التزامات ، وحب الناس محور العمل في مهنة الخدمة الاجتماعية إذ بدونها تتلاشى القيمة الجوهرية لأى عمل في 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 في المواقف التى يستنكر فيها سلوكهم ، وهذا هو أساس اتجاه الرائد المحترف ، الذى ينبغى أن تتوافر

فيه القدرة العقلية والانفعالية التي تمكنه من فهم سلوك الفرد على أنه مظهر عرضي لتوافقه مع التوتر الناجم عن الدوافع المتعارضة في الألفة والعداوة ، وتقبله هذا السلوك تقبلاً لا شبهة فيه ولا اضطراب ، فلا يترك سلوكه في نفوس أعضاء جماعته أى مظهر للشك في 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 يشترطون عاطفته بكونهم « صالحين » ، أو يفقدونها بكونهم « طالحين » ، فهو الصادق في 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 — نوعاً 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 فضلاً 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 العدا لأن اتجاهه نحوهم يؤكد أن سلوكه لا يغير من حبه لهم أو اهتمامه بأمرهم .

ويشعر الأعضاء بأنهم محبوبون من رائلهم ، مقبولون منه ، لأنه يعاونهم في 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 في اللحظة المناسبة .

ويشعر الأعضاء بأنهم محبوبون ومقبولون من رائدكم لأنهم يلمسون فيه عزم الإنسان المترن الذي يمكنهم الاعتماد عليه . . . ولكن عليه أن يكون حكيماً في تناوله هذا الاعتماد إذ أن هناك مواقف يفيد فيها اعتماد العضو أو الجماعة كلها على الرائد عندما يلتمسون منه عوناً أو يبعثون الوصول إلى قرار . وفي الجماعات التي تضم صغار الأطفال ، أو المرضى الكبار ، أو الذين لم يستوفوا نضجهم الانفعالي بعد ، قد يكون هؤلاء أكثر اعتماداً على رائدكم من غيرهم من أعضاء الجماعات الأخرى ، كما أن هناك ظروفاً يشتد فيها الضغط من جانب الجماعة ، وفي سبيل المحافظة على كيانه يأخذ الرائد على عاتقه مهمة وضع القرارات ، وهذا ما ينذر حدوثه مع الجماعات السوية التي يتحتم فيها على روادها — عادة — تجنب القيام بمثل هذا العمل . . .

ويشعر الأعضاء بأنهم محبوبون ومقبولون من رائدكم بما يقدمه لهم من هبات ، إذ أن لهذه الهبات معناها ، لا لقيمتها المادية^١ ، فما هي في الحقيقة « هبات » كما تدل عليها هذه الكلمة ، وإنما هي رمز للتقدير يمنحه الرائد لتوكيد رضاه عن سلوك معين .

وفي التحذير من منح الهبات ينبغي أن نقول إن الرائد غير المحرب ، أو غير الواثق من نفسه ، قد يحس ، وهو في المرحلة الأولى من مراحل العمل مع الجماعة ، ميلاً لكسب رضاهم بالترفيه عنهم فيقدم لهم أكثر مما يحتمله نصيبه من الترفيه ، أو يظهر لهم — وبطريقة مادية أخرى — رغبته في نيل موافقتهم . ومن الممكن أن نقطع بالقول بأن الرائد لا يستطيع أن يشتري من الجماعة قبولاً ، 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 رائدكم لأنهم قد تثبتوا من اختبارهم لاستجابته لهم ، أن فيه ميلاً صادقاً ، وتقديراً لعاداتهم وتقاليدهم الذاتية

والجماعية . فلكل عضو منتسب للجماعة ما يميزه 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 في بعض نواحيه مماثلاً لهذه النواحي في الأعضاء ، أو قد يكون مختلفاً عنهم كل الاختلاف . والرائد الذي يستطيع أن يتقبل الناس كما هم ، وبما فيهم من تباين في التقاليد والعادات ، هو الرائد المدرك لما فيه من ميل ، القادر على معالجة ميله بالكيفية التي لا تسمح له بالتدخل في عمله مع من يختلفون عنه ، وله الحق في أن يؤمن بأن طريقته في التفكير أو العمل هي الطريقة التي تناسبه ويطمئن لها ، ولكن . . . ليس من حقه أن يظن أنها طريقة غيره من الناس ، فمعتقداته الدينية مثلاً ملك له ، ولن يسأله أحد تغييرها كي يعمل مع أناس يؤمنون بغير ما يؤمن به ، وكل ما يرجى منه أن يحترم المعتقدات التي لا تتفق ومعتقداته ، وأن يشجع ويساعد غيره على أن يكون للعامل الديني معنى كبير في حياتهم . ونفس هذا الاتجاه يرجى من الرائد إزاء العادات المتباينة لمختلف الجماعات الجنسية والنوعية والاجتماعية . . .

إننا لا نستطيع أن نساعد إنساناً في أن يحب غيره ويتقبله إلا متى أحب نفسه وتقبلها ، وعرف قدراته وحدوده ، وقدس معتقداته الدينية ، واعتز بميراثه الثقافي ، وقدر مكانته في المجتمع . وليس معنى هذا مساعدته ليتقبل نفسه إنساناً جامداً لا يتغير أو كائناً بلغ أشده واكتمل ، لأنه لابد للإنسان أن ينمو ويتطور ما ظل حياً ، ولكن نموه وتطوره يتضاعفان إذا كان مقدراً تمام التقدير قيمة كل ما يصنع ذلك الإنسان الذي 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 ماضي آبائهم ونشأتهم ، فأول ما يعينهم عادات الحياة حولهم ، وطريقة حياتهم التي يتبعونها في المجتمع الأكبر قد تختلف

تماماً عن العادات التي تمارس في بيوتهم حيث يحتمل تحكم الآباء والأجداد في حياة الأسرة . ومهما يكن سبب اختلاف الحياة في الأسرة عن الحياة السائدة في الجيرة ، فإن حقيقة هذا الاختلاف تدعو إلى مضاعفة صراع الشباب السوي ، 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 عاملاً في نماء كل إنسان ، لأن عادات جيل من الناس تختلف تماماً عن عادات الجيل الذي يليه . . .

رابعاً - الحد من حرية الأعضاء :

إننا لا نستطيع مناقشة دور الرائد في الحب والتقبل دون أن نناقش دوره في التقييد ، لأن الوظيفتين تتمشيان معاً جنباً إلى جنب ، فالرائد الذي يحب ، هو الرائد الذي يستطيع التقييد ، دون أن يكون في ذلك قصاص أو تأديب . كما أن الرائد الذي 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 في حاجة إلى قوته لمساعدتهم في نضالهم بين القوى الإيجابية والقوى السلبية التي تحيط بهم وتؤثر فيهم ، وما معالجة الرائد لما يعتمل في نفس العضو من مشاعر العداوة والألفة - سواء عبر عنها في اجتماع للجماعة أو في مقابلة شخصية - إلا المقياس الذي تقاس به مهارة الرائد العملية ، كما أن معالجة التعبير عن هذه المشاعر ، في جماعة ما ، مهمة دقيقة بسبب تلك العوامل المعقدة التي تتداخل في عملية التفاعل الجماعي .

ومن واجب الرائد أن يكون مهتماً لا بما يعنيه التعبير عن السلوك في 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 ، وأي اهتمام آخر منه بهذا السلوك يعمى بصيرته ، ويصم أذنيه ،

ويبذل مشاعره نحو المعنى الحقيقي للسلوك الذي يسعى جاهداً لإدراكه . وإذا سمح بتدخل شعوره الشخصي في علاقاته مع أعضاء الجماعة ، فسوف يجد نفسه عاجزاً عن معالجة شعورهم العدائي بطريقة مهنية ، وسوف يلحظ التعلق الذاتي في 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 السمع السهل ، وتارة الحازم المقيد ، حسب تقويمه وتقديره للحاجات القائمة .

والقيود لا ينبغي أن ننظر إليها على أنها قيود تعسفية يفرضها الرائد لحاجة في نفسه ، وإنما نعتها السند الذي يقدمه للأعضاء في ممارستهم ضبط أنفسهم . فهو بقيوده إنما يقوى في العضو ذاته ليمكنه ، كلما وجد إلى ذلك سبيلاً ، من مواجهة مواقف النزاع والخصام . والقيود في معظمها تلازم الموقف ذاته وتتفق وملاساته ، 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 في دائرة هذه القيود ، أو يتخذوا من التدابير الاجتماعية المقبولة ما يعدل منها بما يتفق وحاجاتهم .

إن محتويات البرنامج تفرض بدورها قيوداً ينبغي على الأعضاء احترامها إذا كان عليهم أن يحسوا من نشاطهم تحصيلاً ، ففي ممارستهم لعبة حسب قواعدها ، وفي اتباعهم طريقة يطهون بها طعامهم ، وفي إعدادهم لوازمهم للفنون والحرف ، وفي إظهارهم الاحترام للغير في جماعة الحوار ، وفي اشتراكهم في مخيم يقيمونه في إجازة الأسبوع ، في ذلك كله ، وفي غيره من ألوان النشاط ما يفرض على حريتهم قيوداً كأفراد ، فما يعملون إلا ما يروقهم جميعاً وحين يروقهم جميعاً . وفي سبيل نمائهم الذاتي ، ومن أجل مصلحتهم جميعاً ، يساعدهم الرائد على تقبل هذه القيود واتباعها .

ومن الأعضاء من يحتاجون إلى حماية أنفسهم من عدوانهم الذي يفصح

عنه سلوكهم الشاذ المتطرف ، هذا السلوك الممزق للجماعة ، الهادم لمكانة العضو فيها . كما أن الطيبة المتناهية وظهور العضو بمظهر خادم الجماعة الذي 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 التي تدل على حاجة صاحبها إلى العون ، كلها دليل على عدم التوافق في الجماعة ، ومهمة الرائد مساعدة أصحاب هذه الحاجات باستخدامه قيود الموقف التي يفرضها المجتمع ويفرضها البرنامج .

وبرغم هذا كله فإن هناك من الأعضاء من لا تنفع معهم هذه القيود وحدها ، ومع هؤلاء يكون الرائد مسئولاً عن فرض قيود إضافية ، وذلك عند ما يعبر عضو أو أكثر عن عداوته بشكل متطرف عنيف ، وحين ينبغي التنفيس عن العداة المكبوت في عضو أو أكثر ، أو تضار الجماعة بالتنفيس عن عداة بعض أفرادها ، وعند ما يصبح عداة 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 في حيز الحقيقة والواقع .

وعلى الرائد أن يدرك تفاعل مشاعر الود والعداء ، هذا إذا أراد أن يكون أهلاً للحد من حرية العضو الذي تتحكم هذه المشاعر في سلوكه . . . والعضو إذ يعبر عن مشاعره العدائية إنما يعاني إحساساً بالإثم يدفعه بدوره إلى مضاعفة التعبير العدائي ، وهذا النوع من السلوك يتطلب منه الحد من حرية بعض الأفراد . والرائد إذ يحب العضو الذي يتعارض سلوكه مع العرف الاجتماعي ويتقبله كما هو ، إنما يستطيع معاونته فلا يسترسل في مسلكه البغيض ، ذلك لأن حب الرائد وتقبله أقوى من قيوده ما دام العضو بمأمن من خطر فقدانه كل شيء لأنه استحق استهجان رائده . وعلى من يشغلون مراكز السلطة

إدراك هذا المبدأ الهام والعمل به ، فليس هناك من رائد اجتماعي فقد صلة القبول التي تربطه بعضو في جماعة عمل معها لأنه كان حازماً متمسكاً بحقه الثابت في تقييد السلوك الشاذ ، في حين أن أكثر من رائد فقد صلته بجماعته لأنه سمح لاعتبارات شخصية في 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 التي تتبع في معالجة الشعور بالآثام ، وهذا النوع من السلوك مشاهد فيمن تدفعهم الرغبة لكسب رضا غيرهم ، وسبيلهم إلى ذلك القيام دائماً بأداء الأعمال التي يستنكف غيرهم القيام بها ، أو ظهورهم بمظهر المقسطين العادلين في أنفسهم ، وغيرها من وسائل الامتثال والمسايرة ، والأفراد الذين يلجأون إلى هذا الأسلوب الدفاعي 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 في التعبير عن رغبتهم في أن يبدووا صالحين ، والعامل الهام الذي ينبغي ملاحظته هو استمرار دافع التعبير على قوته فيهم ، ومن واجب الرائد أن يكون شديد اليقظة والانتباه إلى هذا النوع من الحاجة المعبرة الذي يبدو في درجاته المعتدلة باعثاً على التقدير وفيه نفع كبير لحركة الجماعة كلها

وقد يوجد في الجماعات نفر يشتد سلوكهم ويتطرف إلى الحد الذي لا يمكن معه مساعدتهم على إيجاد تعبير ملائم لمشاعرهم إلا إذا كان ذلك على حساب الجماعة بأسرها ، وفي بعض الأحيان يتحتم على الرائد حماية الجماعة كلها من عدوان فرد أو أكثر من أعضائها ، وكذلك قد تكون الجماعة شديدة القسوة على فرد يتدخل في شئونها ، وأحياناً أخرى يتحتم على الرائد حماية مثل هذا

(١٤)

الفرد من عدوان الجماعة كلها . وفي مثل هذه الأحوال تكون حاجات الفرد المعينة وحاجات الجماعة كلها دليل الرائد في عمله ، وفي الأغلب الأعم يستطيع الرائد معالجة ما يترتب على ذلك من مواقف بمهارته في استخدام البرنامج ، وبالتأثير في 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 أهلاً لوضع أى قرار يخصهم . فهم أبداً متصادمون متخاصمون على أى شئ . وفي مثل هذه الأحوال يجب على الرائد القيام بدور القائد المباشر ، ومن ثم يضع نفسه في مركز ينال عليه فيه سخط الأعضاء وحنقهم . وبينما هو يمدحهم 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 في تولى شؤونهم الخاصة .

وعندما يتولى الرائد دور القيادة فكل ما يصدر عنه له أهميته ، ولعل أهم من ذلك كله أن يكون هادئاً ، رابط الجأش ، مسلماً . وليس في مكنته أن يكون موضوعياً بالدرجة التى يتطلبها الموقف ما لم يركز جل انتباهه في حاجة الأعضاء إلى أن يكون سلوكهم متفقاً مع ما ألفوه ، وإذا سمح لنفسه لحظة أن يقوم سلوكهم بمقياس السلوك المقبول المألوف فيمن هم في سنهم ، فسوف يضل سعيه ، وربما لقن درساً لا يفيد منه أحد غيره ، وإن غضب فسوف يكون في نفس الحالة الانفعالية التى عليها الأعضاء ، وربما انفض الجميع من حوله . أما إذا كان واعياً تماماً لما ينطوى عليه سلوكهم ، فسوف يحمل صوته إليهم حبه وتقبله : سوف يصادف رأيه في النشاط التالى قبولا ، وسوف ينتهى إلى شئ يختلف تماماً عما كانوا بسبيله ، شئ يتيح متناً للحياة التى تراكت 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 « استراتيجى » يمكنه من معاونتهم فى مواقف أخرى ، وقد نراهم فى كثير من الاحيان مستسلمين لآراء رائدهم وهم مكرهون غاضبون ، ولكنهم لن يتحولوا عن قيادته التى يكونون 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 ويناصرهما ، 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 ومديرىها 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 يمهّد النظام الإدارى لقيام العملية الديمقراطية فى الهيئة كلها ، فلن تتاح للجماعات فرصة تعلمها المهارة فى المشاركة الديمقراطية 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 التي توضح علة اشتراك هذا العدد الكبير من الصغار حتى مستهل مرحلة المراهقة في عضوية الهيئات التي تهدف إلى الترويح والتعليم التلقائي ، ثم علة هذا الهبوط الكبير في عددهم وهم في سن المراهقة المتأخرة وفي مستهل مرحلة النضج .

تنمية المشاركة الجماعية التي تقوم على الشعور بالمسؤولية ^(٣) :

إن أول مهام القيادة الإدارية مساعدة الأفراد ليتعلموا كيف يشتركون اشتراكاً فعالاً في العمل الجماعي الرئيسي . . . ومن الناس من يخدعه اعتقاده بأن الأفراد يعرفون بفطرتهم كيف يتشاركون في عمل الجماعة ، وليس هذا حالهم لسوء الحظ ، إذ لابد لنا أن نتعلم كيف نعمل متعاونين مع غيرنا ، وقد يكون من العسير علينا تنمية المهارة التي يتطلبها هذا التعاون ، وإلى ذلك أشار المربون المبرزون في مجلة الجمعية الأهلية التربوية حين قالوا : « إن الوصول إلى قرارات جماعية حكيمة وتنفيذها يتطلبان انتباهاً متصلاً وعناية دائمة بمشكلات العمل كجماعة ، وبالمنهج الذي تعمل به الجماعات عملاً منتجاً ، وبالوسائل التي تعينها على الاستمرار في تنمية كفاءتها ، لأن نمو الكفاية الجماعية لا يتحقق بمجرد انتظار ما يشير الرائد بعمله وما يرسمه لعمله ، فها عملية التفكير الجماعي إلا عملية معقدة بدرجة تحتم على جميع الأعضاء المساهمة في تحمل أعبائها » ^(١) . وعلى هذا وجب على قادة كل حركة جماعية ، لها أساس من فلسفة ديمقراطية ، مساعدة أعضاء الجماعة ليكون مسلكهم الفردي فيها مسلك العارف بمسئوليته ، إذ يتطلب الأمر أن تساس كل خبرة جماعية بحيث يصبح أفراد الجماعة أكثر مقدرة على معالجة المشكلة التالية التي 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 ينبغي علينا ألا ننسى أن القرارات التي 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 التي تقوم على الشعور بالمسئولية في الحياة الجماعية شرط أساسي في تنمية المهارات التي تتطلبها القيادة .

ولتفسير معنى المسئولية والمشاركة نقول بأننا لو تصورنا أن لدى عدد كبير من الناس اهتماماً بالعمل الذي تؤديه هيئة إجتماعية ، فإن هذا الاهتمام منهم قد يكون عاماً ، بحيث يشعرون جميعاً بأن الهيئة تؤدي عملاً له قيمته أو أن خدماتها مرجوة متطلبة ، وقد يكون اهتمامهم خاصاً إذا كان عمل الهيئة المعينة يقابل عندهم حاجات معينة ، وما من شك في أن هؤلاء المهتمين يقبلون على تحمل بعض مسئولياتها باشتراكهم في نشاطها أو الدعوة لبقائها واستمرارها ، وقد يرثونها في فجيعتها ، ومن المحتمل أن يشعروا بتقصيرهم لأنهم لم يمدوا لها يداً ، وحثتهم أنهم لم يكونوا على بينة من أهدافها وأعمالها . . .

إن الشعور بالمسئولية ليس شعوراً عقلياً فحسب وإنما هو شعور عاطفي خلقي 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 الجماعي . . .

والمشاركة مصطلح آخر يحتاج إلى توضيح ، ولقد أشار جوردون أولبورت (١) في مناقشته للفروق السيكلوجية ، بين « النشاط » من ناحية وبين « المشاركة » المثمرة من ناحية أخرى ، إلى أن مشاركة الفرد معناها أن يكون له دور إيجابي ، وأن يصبح مندمجاً بذاته ، عارفاً بالهدف ، ومركزاً اهتمامه في العمل ، إذ أن

(١) See Gordon Allport, "The Psychology of Participation", Psychological Review, May, 1945.

المشاركة الحققة قسمة عامة بينه وبين غيره، فنشاطه نشاط مشترك أو نشاط جمعى يبذله باعتباره عضواً فى فريقى 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 . . . فتميز 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 ، عندما 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 في مقدار ما يمنحه من وقته لجماعته ، ويسعى لمساعدة رائدها في إشراك غيره في النقاش .

٨ - تعنى المشاركة التي تقوم على الشعور بالمسئولية قبول العمل بين فترات انعقاد اجتماعات الجماعة ، على أساس أن عمل الجماعة ليس وقفاً على اجتماعاتها فحسب .

٩ - تستلزم المشاركة التي تقوم على الشعور بالمسئولية ربط آراء الفرد بآراء غيره في الجماعة ، أو التقريب بينها ، ومن واجبه أن يسعى لتستمر المناقشة موضوعية محايدة ، ومتى أحس باضطراره إلى المعارضة سارع بها في مواجهة الجماعة كلها .

١٠ - تتطلب المشاركة التي تقوم على الشعور بالمسئولية تقويماً منتظماً متصلاً لما أداه الفرد في الجماعة . . .

وإليك بعض العوامل التي قد تكون سبباً في إضعاف هذا النوع من المشاركة :

١ - من المحتمل أنه لم يسبق للأفراد ولا للجماعات أن خبروا العمل معا بدرجة كافية ، فتعوزهم المهارة الضرورية للعمل الجماعي التعاوني ، أى أن هناك مشكلة تعليمية ، ومن الممكن التغلب عليها بالبرامج التدريبية التي 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 في غير غاية أو هدف معلوم أو تحصيل مقصود ، والمشكلة هنا في حاجتهم الى تركيز انتباههم وتوجيه جهودهم .

٣ - ولكي تكون المشاركة من وحى الشعور بالمسئولية ينبغي أن يسود أفراد الجماعات شعور بالأمن إلى الحد الذي لا يحول دون اختلافهم مع غيرهم ، ودون أن يخشوا فقدان مكانتهم أو حرمانهم من الجزاء المنتظر ، وفضلاً عن هذا ينبغي أن تشعر الجماعات بالأضيق في اختلاف الواحدة منها عن الأخرى ...

٤- أن شرط النهوض بالمشاركة التي تقوم على الشعور بالمسؤولية هو منح الأفراد والجماعات الذين يعملون متضامنين ومنتجين حقوق مراكزهم والاعتراف بهم ، وإذا كان هناك ميل كبير . . . إلى تمجيد الإنتاج الفردي وتعظيمه فإن الإنتاج الجماعي لا يتمتع بالكثير من الاعتراف والتقدير ، وهذا أمر يتطلب الاهتمام بالدوافع والبواعث الجماعية وتقديرها باعتبارها من المطالب الطبيعية التي يستحق فضلها كل من يتقبل مسؤوليات مشتركة .

٥- وشرط آخر سوف يضاعف النهوض بهذه المشاركة ألا وهو وضوح الغرض ، فتي كانت الأغراض واضحة ، والهدف معلوماً ، ومتى غنى قادة الجماعات بالربط بين الطرق الجماعية والأغراض الجماعية ، اتجه الأفراد والجماعات إلى تعزيز أمنهم واستقرارهم في أعمالهم ، وشغلوا بها إلى درجة لا تتوافر بغير هذا الربط .

٦- وترتبط هذه المشاركة بخطى الجماعة ووقتها ، فأحياناً تتقدم الجماعات بخطى فسيحة لا يستطيعها بعض أعضائها ، وأحياناً أخرى يكون تقدمها غاية في البطء ، وفي كلتا الحالتين يتدخل في الأمر عامل المنهج فتعدل خطوات العمل العقيمة بما يحقق رقياً بالجماعة كلها .

٧- وترتبط هذه المشاركة بعملية توزيع العمل وتحديدده ، إذ متى وزع عمل الجماعة توزيعاً يشمل أفرادها استطاع كل منهم أن يحس مكانته ، ويحدد مسؤوليته . . .

٨- ونمى المشاركة يغذيه توافر الشروط المادية المناسبة التي تيسر للجماعات عملها ، ومع أنها قد تكون دون غيرها من الشروط من حيث الأهمية إلا أن توافر الوضع المادي الحافز للجهود الابتكارية - لا المشبط لها - هام أيضاً ، فبعض الأفراد أكثر حساسية من غيرهم بما يحيط بهم من ماديات .

٩- تلازم المشاركة التي تقوم على الشعور بالمسؤولية نضج الوعي الجماعي والعقل الجماعي ، فنحن غالباً ما نتوقع من الناس أن يعملوا كجماعة ،

وأن يفكروا معا في الجماعة ، وأن يستجيبوا بطرق جماعية بينما لا تكون فكرة الجماعة قد نضجت بعد ، والناس الذين يعرفون بعضهم بعضاً معرفة وثيقة هم أقرب إلى المشاركة في حرية وبمسئولية لا يستطيعها من يجهلون بعضهم البعض ، وعلى هذا ينبغى الاهتمام بكافة الوسائل الإيجابية المغذية للنمو الجماعى كشرط أساسى في المشاركة المثمرة .

١٠ - يعزز المشاركة تقويم الإنتاج الجماعى تقويماً منتظماً 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 .
- وفما 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 للخلاف على رأى ؟					
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 لبعض ويستطيعون التفكير معاً 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.

1. Tieson, H.B. "Social Group Work Principles and Practices."
The Woman Press, N.Y. 1924. Pp. 16-18.
2. Wilson, C. & Richard, G. "Social Group Work Practice." Pp. 10-12.
3. Tieson, H.B. "Group Process in Administration." The Woman Press, N.Y. 1924. Pp. 14-15.

الفصل السادس

« عملية التفكير الجماعي »

- الديمقراطية والتفكير الجماعي .
- الآراء الخاطئة عن التفكير الجماعي وحدوده .
- التفكير الجماعي واجب تعلمه .
- التفكير الجماعي يستغل مساهمة الجميع .
- التفكير الجماعي قوامه المعرفة .
- التفكير الجماعي يختلف عن المجادلة .
- قيود التفكير الجماعي .
- خطوات التفكير الجماعي .
- آراء في قيادة التفكير الجماعي .

الحمد لله

الحمد لله الذي هدانا لهذا

ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله الذي هدانا لهذا

ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله الذي هدانا لهذا

ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله الذي هدانا لهذا

ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

والحمد لله الذي هدانا لهذا

ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الفصل السادس

عملية التفكير الجماعي "١"

الديمقراطية والتفكير الجماعي :

إن هدف الديمقراطية الحقة هو ضمان مساهمة كل فرد ، بكل ما يتمتع به من قدرة ، مساهمة فعالة في تولى كافة شؤنه الاجتماعية والمهنية والسياسية ... والديمقراطية ، وإن كانت تقوم حقا على فلسفة الحياة ، وتتضمن اتجاهاً نحو ما فيه خير الناس ، إلا أنها تتطلب مهارة . وما تخلفنا في الذود عنها ، إلا لأننا أكثر ما نكون اهتماماً بتعريفها كفلسفة مما أنسانا واجبنا نحو تحسين الوسائل التي تهىء لها مجال العمل في الحياة . وإذا كان واجباً علينا جميعاً أن نسهم ، بما نملكه من جهد ، في الجماعات التي نعد جزءاً منها ، فإن علينا أن نتعلم أولاً كيف نحقق هذه المساهمة ، لأن مجرد ادعائنا المساهمة الديمقراطية دون أن يتوافر فينا الاستعداد العملي لنجعل منها شيئاً له قيمته وأثره ، يؤدي إما إلى سلب سلطة الجماعة ووضع أمورها في أيدي أقلية مستبدة ، أو إلى بلبلة تحط من شأن فكرة الديمقراطية كلها ...

والديمقراطية عند الكثيرين فكرة سياسية ، وعند الرأي العام السماح لكل إنسان بأن يكون له صوت ... حقيقة أننا ننتخب الناس ليحكمونا ، وليقوموا عنا بالتفكير في مسائلنا السياسية ، ويعملوا على ما فيه خيرنا ومصالحتنا ، فحكومة النواب إن دلت على شيء فإنما تدل على خطوة تقدمية خطونها لنباعد بيننا وبين الأوتوقراطية المطلقة في مستبد مسيطر ، ولكنها لا تزال بعيدة كل البعد

عن أن تكون الحكومة التي تسوى بين الناس جميعاً ...

وهذا المبدأ النيابي نفسه يمتد إلى جميع نواحي الحياة . حقيقة أن واجب أعضاء اللجان والتمثيين 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 بالتالي إلى اللجنة التي قدمتها . وحتى القرارات التي تتخذها الأسرة ، فبرغم احتمال أنها تتضمن ما يمس مصالح صغارها من الفتية والفتيات ، فقد جرت العادة بأن يتولى الوالدان بنفسيهما البت في أمور الأسرة باعتبار أنهما ممثلها وحكماها ، كذلك الشأن في مجالس إدارات المدارس وهيئاتها النيابية الأخرى ، فإن أعضاءها ينتخبون ليقرروا خططها ومناهجها ، ويختار مدرسوها لتنفيذ مطالب هؤلاء ، وحتى « طريقة المشروع » التي ذاع اسمها وانتشر ، فقد أصبح المعروف عنها ، حتى يومنا هذا ، أنها تتضمن مشاركة التلاميذ في تنفيذ مشروعات يختارها المدرسون ، ويرسمون خططها ، ويتولون إدارتها .

والمواطن الناشئ يواجه في 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 في شركة ، ينب عنه من يدير شئونه . . . وهذا منتهى الزهد في المساهمة الحقة من جانب من يتمتعون بالعضوية . وهذا أيضاً نفس الشيء في كل حركة اجتماعية ، فإن ممثلي 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 النيابي الراهن إلى نظام ديمقراطي

سليم يقوم على أساس المشاركة الجماعية . . . ولكن لا يزال أمام أولئك الذين يأملون في تقدم حقيقي ، كثير من الاعتبارات الهامة ينبغي عليهم ألا يهملوها . وعلينا نحن أن ننمى فينا المهارة في فن المشاركة الحقة وتمكين أعضاء الجماعات من التفكير معاً ، في المواقف والمسائل التي تواجههم .

وأول هذه الاعتبارات : ضرورة الأخذ بيد الجماعة في مسالك العملية التي 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 في صعوبات جمّة ، وفي التو يكتشفون فقدان حماسهم لخطة العمل ، لأنهم لم يفهموها ولم يسهموا في وضعها .

إن العمل أساسه الإعداد ، وإن الخبرة التي نكتسبها من العمل ، تعلمنا في عنت وأناة ، أن سلوك الناس في حياتهم إنما يتحدد وفقاً للمثل التي يعتنقونها ، وأنهم لا ينجحون إلا في تنفيذ تلك الخطط التي كان لهم في 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 يصبح منفعلاً : « لقد بذلت نفسي ، وناضلت لأعلم هذا الصبي ما هو خير وفضل وحق ، ومع هذا فقد حاد عن الصواب وضل سبيلاً » والمصلح يصبح شاكياً « لقد أرشدت الناس إلى طريق الشرف والاستقامة الذي يقودهم إلى الحياة الرغدة ، والمعيشة الاجتماعية الموفقة ، وبرغم هذا سقطوا وتردّوا » .

إن النساء والرجال لا يوفون أمراً حقّه إلا إذا فهموه ، فالعقل ليست له تلك القدرة الحارقة بحيث يتقبل كل ما يصبه فيه المعلم من مثل ومستويات ، ثم يوقن بعد ذلك بأنها سوف تطبق تطبيقاً منتجاً في مواقف معينة .

إن مجرد التزود بالمعلومات الصحيحة ، والنصائح الغالية ، ليس فيه

ما يكفي ، من الناحية العملية ، لضمان الحصول على النتائج المثلى المبتغاة . والإنسان إذا شاء أن يكون أميناً أو صادق العزيمة ، أو موثقاً به ، فعليه أن يسير على هذا النهج ، في كافة تصرفاته ، حتى يصبح عادة متأصلة فيه ، والمثل الأعلى لا يمكن أن يكون له أثر في الحياة كلها إلا بمقدار تعدد المواقف التي يطبق فيها فعلاً .

والاعتبار الثاني : يتعلق بما يؤثر في الأفراد الذين يهتمهم الأمر ... فالإنسان الذي يفكر ويواجه المشكلات ، ويعالجها بما يرسمه من خطط هو الإنسان الذي يرقى ويسعد ، وهذا ما نشاهده في القادة ، فهم في قيادتهم وبما تتيحه لهم من خبرات يحتفظون لأنفسهم بالقيم السامية ، أما الحياة بالنسبة لعدد كبير من الناس فهي حياة كد وعناء ، فهم إن تحركوا فلنما يتحركون لتنفيذ مآرب غيرهم من الناس ، فالقادة يرتقون وعامة الشعب ينحلون . حتى إذا ما اشتد الضغط على هؤلاء ، اندفعوا ثائرين ، ثم لا يلبث السوق 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 الاجتماعي المباشر ، هذا إلى أنهم لم يتعلموا كيف ينتفعون من الفنيين في تسيير دفعة 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 شرطاً كبيراً من حياة الإنسان يقضيه في الجماعات ، مما يستلزم تمتعه بالمهارة الحقة في التفكير الجماعي ، 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 في دائرة العلاقات والوشائج المتبادلة . وكل إنسان ينتمى إلى كثير من الجماعات منذ

أن يبلغ السن التي تسمح له بالخروج عن دائرة بيته ، وبعض هذه الجماعات أكثر استمراراً وأكثر أهمية من غيرها في حياة المجتمع ، ومن أمثالها البيت والمدرسة ومختلف الهيئات الصناعية والجماعات العمالية . . .

وفي كثير من الأحوال تؤدي الجماعة عملها كجماعة ، وهذا صحيح بالنسبة إلى جماعة تسودها الألفة والأخوة ، وبالنسبة إلى جماعة المنزل وجماعة المدرسة . ففي مثل هذه الجماعات ، يكون الأفراد الذين يهتمون بما ستؤديه الجماعة ، هم المعنيون بما تصدره من قرارات ، المسؤولون عن تنفيذها ، كل عضو في الجماعة يمسه أمرها مساً 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 حتماً أن تكون القرارات ممثلة لرأى الجماعة ، فإن الأمر يتطلب اتباع طريقة تحقق التفكير الجماعي ، وأن تهيأ الفرص لاشراك الذين سيساهمون في تنفيذ القرارات ، في تصميم ما يجب تنفيذه . وإذا شئنا أن يكون العمل مرضياً لأعضاء الجماعة ، وشاءوا هم العيش والعمل معاً متوافقين فلا بد أن تكون القرارات ممثلة للنتائج التي اتفقوا عليها ، والتي قد يساهمون فيها جميعاً . . . إن التفكير الجماعي هو تلك العملية التي تستطيع بها الجماعة أن تقرر وتعمل كجماعة ، وهي لهذا حيوية بالنسبة للعمل المشترك المنتج . . .

الآراء الخاطئة عن التفكير الجماعي وحدوده :

كثيراً ما نفترض أن أي نوع من الحوار الجماعي هو تفكير جماعي . وإن كان في هذا شيء من الصواب فليس هو بأكثر مما في قول من يدعى أن الآراء التي تهبط عليه قد ارتبطت في رأسه بعملية تفكير حقيقي . إذ ليس كل من يواجهون ظروف الحياة يصعدون عن تصرفات أساسها التفكير ، ففهم

المندفع ، وفيهم من يساير العامة ، وفيهم من يتحكم ويستبد بالرأى وليس له من يعارضه . والإنسان إذا بحث أمراً فلا يعنى أنه تناوله بأسلوب علمي .

إن التفكير الجماعي في حوار الجماعة ، وفي قراراتها يتضمن نفس العملية التي يتبعها الفرد إذا ما فكر تفكيراً منتجاً . والإنسان الذي نثق بأحكامه ، هو ذلك الذي لا يعمل مندفعاً ، أو متأثراً بالسلطة أو مجارياً للتقليد ، وإنما هو من يدخل في اعتباره خبرات الماضي والحاضر ، ويدرك رأيه بعاطفته ، ويتحكم في عاطفته برأيه ، وهو الإنسان الأمين في اختياره الأدلة ، وفي تقديره خطط العمل المختلفة ، فتظهر قراراته ممثلة لما يؤمن به على أنه أفضلها جميعاً .

إن مقدرة الإنسان على التفكير السليم ليست هبة ، وإنما هي نتيجة الخبرة ، فيجب تعلمها . وهذا هو نفس الشيء مع التفكير الجماعي ، فكما أن هناك أفراداً تتحكم السلطة في 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 في تصرفاتها ، وكما أن هناك أفراداً يؤثر الاندفاع في سلوكهم ، كذلك توجد جماعات يسوقها الإيحاء فتعمل بما يوحي به أي عضو فيها .

أما التفكير الجماعي فعملية قرار جماعي مقنع موثوق به ، مثله كمثل التفكير الفردي ، من حيث كونه عملية قرار فردي مقنع يركن إليه .

وقد يفكر إنسان في أمر دون أن يعلو منه صوت ، لأن أفكاره كلها معلومة لديه ، في حين أن الأمر مع الجماعة يستوجب إدلاء الفرد بما يفكر فيه ، ليكون كل عضو في الجماعة واعياً بما يفكر فيه غيره . وبناء عليه ، لا يقتصر التفكير الجماعي على مجرد إدراك الأفراد للموضوع ، وإنما يتضمن أيضاً مشاركة كل منهم غيره في تقدم تفكيرهم ، ولهذا يسمى التفكير الجماعي - أحياناً - الحوار الجماعي ، وما التفكير الفردي في الواقع إلا عملية حوار في عقل صاحبه ... ولأن التفكير الجماعي لا يقتصر على مجرد تقدير أعضاء الجماعة للموضوع ،

وإنما يتضمن أيضاً مشاركتهم معاً في تقديم تفكيرهم ، فقد حوى المميزات
والمساوى التي تبذ مثيلاتها في التفكير الفردي . ففي مساهمة كل عضو في
الجماعة بتفكيره ما ينشط تفكير غيره من الأعضاء وما يعدل من هذا التفكير ،
وعند ما يتبادل الأعضاء ما لديهم من معلومات ، ويشاركون في نتائج تفكيرهم
الخاص ، فمن الطبيعي أن تتضاعف مواردهم من المعلومات ، وأن تتعدد أمامهم
الآراء المختلفة ، وتغدو في 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 في
ذاته المرننة ، معلومات أكثر ، وآراء أوفر مما عند بعض الجماعات . ومثل هذا
الإنسان إذا ما ضمته جماعة من الناس دونه مقدرة فسوف يكشف أن التفكير
الجماعي معطل لتقدمه ، مضيع لوقته . . .

ويظهر أن التجارب قد دلت على أن النتائج التي يستخلصها أفراد من
تفكيرهم الجماعي تكون عادة أعظم من النتائج التي يصل إليها من يماثلونهم كفاية
من تفكيرهم الفردي .

التفكير الجماعي واجب تعلمه :

من الواجب التفرقة بين التفكير الجماعي والحديث العابر الذي يتم اعتباطاً ،
وحيث يلتقى أفراد لينظروا في 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 يؤدي إلى الفوضى ،
فحرى بنا أن ندرك أن مثل هذه التجمعات تضيع في العادة وقتاً لا يمكن تعويضه ،
وتعمل في دائرة مغلقة فلا تصل إلى شيء ، وغالباً ما ينتهي بهم الأمر وقد
ازدادوا حيرة أكثر مما كانوا عليه قبل اجتماعهم . ومن العبث أن نتوقع من مثل
هذا الإجراء نتائج حيوية .

وربما يكون من الضروري مع كثير من الجماعات البدء بإدارة أوتوقراطية .
والأمر الذى يعنيننا 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 أولاً أن يصون سيادته وأن يكون محترماً ، ومن ثم يمكنه ، بخطى وثيدة
مترنة ، أن يضمن ناحية بعد أخرى من نواحي 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 ضرورياً لتنظيم الحوار ليضمن للموضوع تقديراً حقيقياً له قيمته . وقد
يتطلب الأمر فى بدايته ، تحكماً مطلقاً ، ولكنه تحكماً يهدف إلى تنظيم الجماعة
دون فرض إرادته على قراراتها ، وسوف يهبط 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 المراتب ، 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 مثلاً 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 يؤدي 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 فعنائه عدم إمكانه التحرر من الاعتماد عليها ، في حين أن المعلم إذا أمدّه مؤقتاً بالثقة التي يضيفها عليه طوق النجاة ثم علمه بعدئذ كيف يسبح ، فإن هذا ينتهي 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 في 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 الكلي لخطوات العمل ، بادئ الأمر ، وفي نفس الوقت عנית بتدريبها على الاستقلال في عملية التفكير فإن النتيجة هي ثقة مطردة مع مهارة متزايدة ، وبذلك يتحقق وجود جماعة تتمتع بسيادة ذاتية ، قادرة بنفسها على تولى أمورها الخاصة .

ومن الضروري التأكيد 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 الجماعي يستغل مساهمة الجميع :

من الاتجاهات الشائعة الخاطئة ، هذا الاتجاه الذي يقوم على فكرة أن المشاركة الديمقراطية ينبغي أن تعمل على إقصاء الأكثر مقدرة والأوفر خبرة ، وقصرها على من هم دونهم كفاية وخبرة . وكذلك الاتجاه الذي ينادى بأن الحوار الجماعي ينبغي أن يقصر على مساهمة المتوسطين من الناس ، لأن في نتائجه - التي يثق بها أنصار هذا الاتجاه ثقة لا حد لها - الحكمة والابتكار . إذ مما يجب التسليم به دون تردد أن كافة المساهمات الفردية في سبيل الوصول إلى الحقيقة ليست حتماً مساهمات قيمة ، وإلى جانب هذا فإن أية جماعة ، سواء خضعت لنظام ديمقراطي أو أوتوقراطي ، لا تخلو من أفراد تبذ مساهماتهم

مساهمة غيرهم فيها، ومع كل فليس في الديمقراطية ما يدعو إلى إقصاء أولئك الذين كانوا قادة أو معلمين أو كباراً أو من هم في وظائف رئيسية .
ويبدو أن هناك من يدعى أن الديمقراطية في الأسرة ، هي ترك إدارة البيت للأطفال . وفي المدرسة ، إحالة السلطة إلى تلاميذها . وفي الصناعة ، تمكين العمال من تولي إدارة العمل كلية . وفي المخيم ، استبعاد القادة جميعاً . وفي الأمة ، إقصاء كافة من شغلوا مناصب رئيسية . والواقع أن هذا ليس من الديمقراطية في شيء لأن الديمقراطية تعني مشاركة كافة من لهم صلة بأمر ما ، كل على حسب قدرته . فالديمقراطية لا تقوم في أسرة ما لم يتعلم الآباء والأطفال كيف يعيشون معاً وكيف يعملون معاً ، وحكومة التلاميذ لا تكون فعالة بأية حال ما لم يتعاون التلاميذ والمدرسون معاً على إقامتها ، والديمقراطية الصناعية لن تصل إلى إمكاناتها الحقة ما لم يعمل العمال والممولون متكاتفين ليستخلصوا من جهدهم إنتاجاً مجزياً ... والتفكير الجماعي ، كفن في المشاركة الديمقراطية ، يتضمن مشاركة من الجميع ، كل على حسب قدرته وكفايته .

التفكير الجماعي قوامه المعرفة :

ليس التفكير الجماعي بالعملية التي يستلهم فيها الأفراد جهالتهم متوقعين استخلاص نتائج يعول عليها . فهم مهما تعددت المرات التي يساهمون فيها بآرائهم الفجة وأدلتهم الواهنة ، ولو قاربت الآلاف ، لن يصلوا إلى نتائج يُعتمد بها . وما الجماعة إلا كالفردي في حاجتها إلى الاعتماد على البيانات الموثوق بها ، وإلى ما يزودها به خبير مختص . والفارق في التفكير الجماعي لا يعدو صلة الخبير بالجماعة ، فبدلاً من أن يكون صاحب الكلمة والنهي فيها ، يصبح المصدر الذي يشع المعرفة على أعضائها ليستخدموها في 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 معارضيههم أو دحض حججهم ، فى حين أن الناس يقبلون على الحوار الصحيح بأذهان متفتحة وبمشكلات ، 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 ، فليتهم لا يأتون بغية توضيحه ، أو للاشتراك مع غيرهم فى محاولة الوصول إلى حل له ، وإنما ليملوا رأيهم على الجماعة وليضمنوا تبني 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 يهتمهم 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 في مواقف الأزمات حيث لا يتسع الوقت للتشاور على أية صورة من صوره . فحين يقع حادث في طريق مزدحم ، فإن الحاجة المباشرة تتطلب سيطرة فعالة على الموقف تحت قيادة فرد واحد ، حتى ولو كانت خطة هذا الفرد الذي يدعى السيطرة ، بعيدة كل البعد عن الكمال ، لأنها تقلل من الفوضى في حالة طارئة . وقد تحدث الأزمة في البيت أو المدرسة حيث يتعين استتباب النظام . وقد تحدث فتنة في أمة ولا يمكن إخمادها إلا باتخاذ عمل إيجابي . وهنا ينبغي أن نقول كلمة على سبيل التحذير وهي أن بعض الأحداث تكون من هذا النوع الذي تسميه شركات التأمين « قضاء وقدرًا » وفي مثلها قلما نلام ، في حين أن معظم ما نصادفه من أزمات إنما يقع بسبب فشلنا السابق في تدبير العواقب ومع ما ندركه من احتمال حاجتنا إلى سيطرة أوتوقراطية في مواقف الأزمات يجب أن نسلم ، في الوقت نفسه ، بأن علينا التزاماً حيال أنفسنا يقتضي أن نقلل ما أمكن من مثل هذه المواقف الحرجة .

٣ - ومن المواقف أيضاً ما لا يمكن فيه مناقشة أمور معينة ، ولا يعني هذا استحالة مناقشتها ، وإنما يعني أنه من العبث تناوئها بالبحث والمناقشة في ظل ظروفها القائمة ، فهناك من الأمور ما يجب أن يقرها الآباء لأطفالهم الصغار ، ومن الملابس ما يتطلب من المعلم تجاهل القانون ، ومن شؤون الحياة ما لم يدخل بعد في دائرة الإمكانيات الديمقراطية للجماعات . إن الديمقراطية لا تيسر للناس إلا في دائرة الحياة التي يمكنهم فيها تولى المسؤولية ، والصغار لا يمكنهم التصرف إلا في دائرة المنزل المقيدة ، أو مع من يشتركون معهم من أندادهم في اللعب ، وليس هناك من فرص تتيح لهم تولى أية مسؤولية في شؤون الدولة أو الأمة ، ولكنهم عندما يذهبون إلى المدرسة تتسع دائرة نشاطهم الديمقراطي ، لأنهم يتولون مسؤولية في دائرة أوسع ، وهكذا تتدرج هذه الدوائر في الاتساع حتى تكتمل رجولتهم .

وكثيراً ما يجد الكبار أنفسهم في مواقف يرون أنه من الخطر فيها تناولهم الصريح لموضوع بعينه في حينه . ولعل أهم ما يجب تذكره هنا أنه في مثل هذه المواقف الاستثنائية ينبغي أن تكون القاعدة هي الإفضاء بالحقيقة كاملة . ومن المحقق أن الطفل يزداد ثقة بوالديه حين يصارحانه بما يجب عليه اتباعه في حالة بعينها ، أكثر مما لو أغرياه بأن يختار لنفسه ما يحلوه .

خطوات التفكير الجماعي :

ليس أتم لإدراك خطوات التفكير الجماعي من ضرب الأمثلة عليه : تشاء جماعة من مدينة نيويورك القيام برحلة إلى مدينة سان فرانسيسكو . إن المسائل التي ينبغي اتفاقهم عليها تبدو من توها جد واضحة هيئة : أى طريق يسلكون ؟ ، وأى قطار يستقلون ؟ ، وأى نوع من المعدات يتخيرون ؟ . إن الذى لا شك فيه أن هذه الأسئلة التي تبدو في ظاهرها أسئلة محددة مباشرة ، هي 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 التي تحيط بهذا الموقف استحال عليهم الوصول إلى قرار حكيم . هذا إلى أن أى تغيير في هذه العوامل قد يؤدي إلى إجابة على تلك الأسئلة مختلفة تمام الاختلاف . وعليه فن الضرورى عدم الاقتصار على إدراك هذه الأسئلة المباشرة فحسب بل إدراكها في 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 في سان فرانسيسكو مما يجعل من السرعة عاملاً ؟ وإلى أى حد يحسب للنفقات حساب ؟ وما مدى اهتمامهم بالتمتع بمشاهد الطبيعة ؟ وأى الأماكن ، إن وجدت ، تستحق منهم الزيارة وهم في الطريق ؟ وهل بينهم أفراد تستوجب حالتهم الصحية أو نظرهم إلى الأسفار بذل عناية خاصة كتوفير أسباب الراحة ؟ وبذلك يصبح السؤال : أى طريق وأى قطار وأية

معدات ينبغي تخيرها ، على ضوء هذه العوامل الهامة في الموقف ، والاعتبارات الشخصية ، كما تبين في هذه الجماعة المعينة ؟

ثم تأتي الخطوة الثانية ، خطوة كشف الإمكانيات على ضوء القيود والميول التي 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 فرنسيسكو فمن المرجح إفتقارهم إلى المعلومات الصحيحة الكافية ليقيموا عليها قرارهم ، ولهذا فسوف يكلفون فرداً منهم أو لجنة البحث عن الممكنات ، وفي نفس الوقت ربما يتفق غير هؤلاء من أفراد الجماعة على التزود بمعلومات من معارفهم ممن كانت لهم تجارب نافعة في سفرهم إلى سان فرنسيسكو ، ومن المرجح أن يلجأ الفرد أو اللجنة إلى جهة تتولى تزويدهم بالمعلومات الكافية ، وأعني 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 دليلاً لهذا الطريق وحده ، فلن يعطيهم ، في الأغلب ، إلا وصفاً لهذا الطريق من جانب واحد فقط ، مثله كمثل الكتاب المدرسي الذي يعرض فكرة من جانب واحد . وليس في هذا الوصف إلا فكرة عن طريق واحد للقطارات كأحسن طريق يوصل إلى سان فرنسيسكو بكل ما فيه من المحاسن التي أبرزت والمساوي التي أخفيت أو عرضت بصورة تجعلها تافهة الأثر . أما المنهج الأحكم ، والذي يُعتمد به ، فهو استشارة مندوبين مختلف الطرق الحديدية ، والاطلاع على مختلف جداول السفر ، ومقارنة ما جمع من معلومات وما تبين من اعتبارات . . .

ولاشك أن الحوار سوف يقود الأعضاء إلى إدراك السبب الذي من أجله يفضل بعضهم رغبة معينة في حين يفضل غيرهم أخرى ، وستكون الحقائق التي تعرض لهم مختلف الطرق موضع بحثهم ومفاضلتهم . وسيكشف لهم حوارهم عن الطريق

والقطار والمعدات التي تتفق أكثر من غيرها مع الشروط التي يجب على هذه الجماعة المعينة التزامها في خططها ، ومع مطالب أعضائها في سفرهم ، ومستوياتهم . وقد يتبين من الحوار أن إحدى الرغبات تتيح الاستمتاع بأروع مناظر الجبال ، وإن كانت مجهددة وتحتاج لوقت أطول وليس لدى الجماعة ما يناسبها من معدات ، في حين تحقق رغبة أخرى السرعة والراحة وإن كانت تتطلب نفقات إضافية . فان كانوا أفراداً يسودهم الوفاق ، جد راغبين في أن يسافروا معاً ، فسوف يذللون ما يعترضهم من صعاب ، معدلين هذا ومنظمين ذاك حتى يصلوا إلى الغاية التي تضحى بالقليل من متع السفر في سبيل تحقيق معظم أمانى رحلتهم

إن القرار قرار خاص بالجماعة ، فهو يحدد لها طريقها وقطارها ونوع معدات ، ولكن هناك أسباباً تتحكم في اختياره ، منها ما يمثل مستوى الرحلة ، والشروط التي اتفق عليها أعضاؤها بالنسبة إلى رحلتهم .

بقى على الجماعة مهمة تنظيم خطوات التنفيذ ووسائله ، فإن مجرد اقتصار أعضائها على تحديد الطريق الذي يسلكون لا يضعهم في القطار ، فما زال عليهم أن يسارعوا خفافاً لتنفيذ ما أقروه كأن يحجزوا تذكارهم وأماكنهم ، وأن يدبروا نفقاتهم ، وأن يوفقوا بين مواعيدهم . كما أن عليهم أن يكونوا فعلاً في القطار . وكثيراً ما لا يلتفت إلى الطرق والوسائل فلا يكون للقرار الصائب نتائج فعلية .

ملخص لخطوات التفكير الجماعي :

أولاً : الظرف ومشكلاته :

- ١ - ما الموضوع الخاص الذي يجب أن يتفق عليه ؟
- ٢ - ما العوامل الهامة في الظرف التي تجب مراعاتها عند إصدار القرار ؟ ولماذا ؟

ثانياً : ما ينبغي عمله :

١ - اختبار الإمكانات :

(أ) لمقابلة الظرف والمشكلة كما تحددت . ما هي خطوات العمل

الممكنة ؟ وما السبب في تفضيل كل منها ؟

(ب) ما الروابط التي يظن أنها توحد الجماعة ؟ وعلام يتفق أعضاؤها

من حيث الحقائق والمعتقدات ؟

(ح) ما أهم أوجه الخلاف :

١ - على الحقائق . . .

٢ - على المعتقدات أو وجهات النظر . . .

٢ - تقصى أسباب الخلاف على الحقائق ، ومناقشة أوجه الخلاف في

وجهات النظر .

(أ) علام يستند الخلاف بالنسبة للحقائق ؟

(ب) ماذا يمكن أن يقال عن أوجه الخلاف بالنسبة لوجهات النظر ؟

٣ - الوصول إلى نتيجة :

ما القرار الذي يمكن الوصول إليه بحيث يتفق والظرف والعوامل المحيطه به ؟

وما الحقائق والآراء التي يستند إليها هذا القرار ؟

ثالثاً : طريقة التنفيذ (الطرق والوسائل) :

١ - ما الطرق والوسائل التي يمكن بها تنفيذ القرار .

آراء في قيادة التفكير الجماعي :

إننا نهدف بهذا الجزء إلى تقديم مقترحات يمكن بها معاونة جماعة ، صغيرة

كانت أو كبيرة ، لتمضي قدماً في عملية التفكير الجماعي ، مفترضين أن الجماعة

تواجه موقفاً عادياً أو تبحث أمراً يهم كافة أفرادها .

أولاً - استعراض الموقف ، ومشكلته الرئيسية ، والعوامل المحيطة به .

ينبغي أن نأخذ في الاعتبار - بادئ الأمر - أنه مهما تكن الصورة التي تبدو عليها المشكلة في نظر الجماعة المعنية ، فإن مجرد الاقتصار على عرضها وحدها ليس بكاف لإدراك المشكلة على حقيقتها ، وإنما ينبغي أن يتاح لأعضاء الجماعة من الوقت ما يكفي لأن يتبينوا ما فيها من عوامل . ومعنى هذا أن الحوار الذي يقتصر على عرض موضوعه في صورة أسئلة مجردة ، حوار منقوص . حتى ولو كانت الأسئلة غاية في الوضوح والتحديد . . . وعرضها مجردة لا يكفي مبرراً لمناقشتها ، إذ ينبغي أن يتاح للجماعة من الوقت ما يكفيهم لإدراك المشكلات التي تنطوي عليها ، والعوامل المتصلة بها ، وإلا جادل الأعضاء بعضهم البعض الآخر في أمور ليسوا في حاجة إليها ، بل وإلى إساءة فهم الموقف على حقيقته . إن السؤال الذي يطرح للحوار يبرز دائماً مشكلة في وضع معين . وهذا الوضع المعين يختلف من ظرف إلى آخر ، بل وتختلف أهمية العوامل المحيطة به في نظر مختلف الجماعات . ولهذا فإن السؤال الذي يبدو في ظاهره محدداً ، ليس هو نفس السؤال في نظر جماعة أخرى في موقف مختلف ، أو بالحرى في نظر الجماعة ذاتها في ظروف مختلفة .

وحتى فيما يبدو قراراً بسيطاً كهذا القرار الذي تتخذه جماعة أشرفت بسيارتها على مفترق للطرق لتحديد به أى طريق تسلك ، إنها لن تحدد إلا بمراعاتها العوامل الهامة في موقفها في هذا اليوم بالذات . وهذه العوامل تتضمن الاعتبارات الشخصية كالصحة والأحاسيس ، وتتضمن أيضاً الظروف التي تؤثر في آراء أعضائها كالارتباط بمواعيد ، والأحوال البيئية العامة كالطقس ، بل وحالة السيارة ذاتها .

وفي يومين مختلفين قد لا تواجه جماعة من نفس الأفراد الموقف ذاته في نفس المفترق . ومن ثم يتطلب الأمر من الجماعة ألا تكن في مناقشة الموقف

مجرداً ، وإنما يتحتم عليها أن تناقشه على الوضع الذى تبينته عليه .
 إن تأكيد 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 الانتباه مرئى على أرضيته ، وإذن
 فلا استجابة 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 محددًا تمام التحديد ، أو عند ما يطرح إقتراح واضح
 فمن الضروري إبرازه بملاحظات 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 ملماً بتفصيلاته كما تترأى له أو يحس
 بها ، وإنما ينبغى أيضاً أن يستوعبها ، ويحس بها كما تترأى لغيره من
 أعضائها . . .

وفضلاً 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 حلاً 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 إعترمت السفر إلى سان فرنسيسكو ، ويرونها جميعاً أنها لا تحول دون تحقيق سفر إقتصادي ، 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 تواجه 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 حائلاً دون وصولها إلى قرار ترتاح إليه .

وفضلاً عن هذا فإن هذه العوامل تصور الأهداف والغايات ، وتمثل الاعتبارات التى يوليها أعضاء الجماعة عناية خاصة ، ويصرون على تحقيقها أو مراعاتها فى كل قرار ينخدونه . 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 (١٦)

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 يضمناها راويها حكمه الشخصي على أصحابها . . . والسبب في تفضيل هذه الطريقة ذو شقين : أولها ، ضمان أكبر قدر من الصراحة ، لأنه عندما يتحدث عن الموقف أو المشكلة - التي يصفها وصفاً موضوعياً ، فسوف يتحدث وقد حرر نفسه من التحفظ ، وفي الوقت نفسه يشير إلى ما يراه هو صواباً . وهذا صحيح - على الأخص - بالنسبة إلى المسائل التي تكتنفها اعتبارات شخصية ، أو التي يتحكم فيها تعصب قوى . أما الشق الثاني فأكثر أهمية ، ذلك أن حرية الحوار توجب عند البدء به عدم تمسك من يشترك فيه بوجهة نظر معينة لا يتحولون عنها ، لأنه من العسير على الإنسان أن ينزل عن رأى عقد النية عليه ، ولأن دافع الاحترام الذاتي يحمله على الدفاع عما ألزم نفسه به والإصرار عليه ، كذلك يقتضى الحوار الحر تحاشي إستعمال ألفاظ مثل « أظن » أو « أقترح » أو « أعتقد » حتى لا يتخذ القائلون بها جانباً عاجلاً في الحوار .

ومهما تكن ظرف الموقف ، فإنه ينبغي على من يشترك في الحوار أن يدلى بالأسباب التي تحمله على ترجيح كفة العوامل التي يسردها ، أو أن يبين الكسب الذي يعود عليه من مراعاتها ، وأن يدلى بدفاعه عن القرار الذي 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 شيء جديد ، ويقتصر أفراد الجماعة على ترديد ما قالوه ، أو إضافة أدلة لا تخرج عما سبق أن ساقوه ، فعندئذ ينبغي على الجماعة وقائدها أن يشتركوا معاً في تلخيص ما في الموقف من عوامل بارزة ، وتحديد ما تبيّنوه من نتائج . . ومتى عرضت هذه العوامل أمكن

على إضوئها توضيح الموقف بحيث تصبح مشكلته الرئيسية في بؤرة الانتباه ، وبحيث يستوعب العقل اعتباراته الهامة كوسيلة للبحث المتصل فيما يجب على الجماعة أن تعمل في خطواتها التالية .

إن أول مرحلة في 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 الذي يستتبع هذا التلخيص ، فينبغي أن يكون بالقدر الذي يعالج العقبات والصعوبات التي تبينها الجماعة ، ويتفق والعوامل التي تحيط بالموقف ويدركها كافة الأعضاء حق الإدراك ويقدرون أهميتها .

ومن المهم أن يتناول التلخيص عوامل الموقف التي يتفقون عليها ، والغايات التي يسعون إلى تحقيقها ، كما يتناول الاعتبارات المتضاربة أو المتعارضة ، وبهذا يصبح التلخيص الخطوة الأولى لتوكيد الشائج التي تجمع بين الأعضاء في وحدة متماسكة والتي تنتقل بهم إلى تركيز اهتمامهم في النقطة الرئيسية التي يختلفون عليها .

ثانياً : التصرف في الموقف كما تبينته الجماعة مع مراعاة عوامله الهامة .

١ - تقرير خطط العمل الممكنة ، أو التي تعالج الموقف وتقدر أرجحية كل رأى .

ثم تأتي المرحلة الثانية من مراحل الحوار ، وهي إختيار خطط العمل الممكنة التي تراها الجماعة كفيلة بتحقيق رغباتها الحقيقية ، وهنا ينبغي على الرئيس أن يتأكد من تحديده لمنهج البحث عن حل عملي يتفق وملخص المرحلة الأولى من الحوار حتى يفهم أعضاء الجماعة أن ما ييغونه ليس بحثاً عاماً يعالج مشكلة عامة ، وإنما هو بحث خاص فيما يجب عليهم عمله ازاء الموقف الخاص الذي يواجهونه ، وما أهمية ذلك إلا التحقق من أن كل رغبة خاصة أو رأى شخصي

قد أعطى ما يستحقه من اهتمام وتقدير حتى ولو لم يبد هاماً في 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 التي
تؤمن بها لأنها مستمدة من خبراتها فحسب ، وإنما يجب أن تشمل أيضاً تلك
المقترحات التي أكدتها ثمرة خبراتها غيرها من الجماعات سواء في الماضي أو
الحاضر . وموجز القول أن على الجماعة معالجة موقفها الخاص على ضوء أحدث
الخبرات التي أثبتت صلاحيتها في مواقف مماثلة ، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان
رائد كل عضو فيها التقدم برأى مستخلص من خبرة يعتقد في صلاحية تطبيقها
على الموقف المعين .

إن تحققنا من أن الجماعة قد استعرضت كافة الحلول الممكنة التي أيدها
أحدث الخبرات إنما يستند إلى سبب تعززه العوامل الأربعة الآتية :

١ - إذا شاءت الجماعة أن تنتفع بما في خير هذه الخبرات من مميزات
فعليها أن تتحقق من عدم إغفالها لها .

ب - اشتراك الأقليات اشتراكاً قليلاً في الحوار ، فقد يرجع عدم اشتراكهم
فيه إلى إهمال آرائهم التي يعتقدون في قيمتها .

ج - إذا كان على الجماعة أن تصل إلى قرار تحقيق التكامل على أى
صورة من صورته 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 حلولاً يراها
أعضاؤها طريفة مستحدثة ، وهي 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 تأملاً في الإمكانيات والظروف القائمة . خذ مثلاً ما يراه الناس في موضوع الحرب ، إن من رأى البعض اتخاذ الأهبة كاملاً حتى لا يؤخذوا على غرة ، ويرى البعض الآخر تأكيد السلم والأخذ بناصيته ، في حين يرى آخرون إتخاذ موقف بين بين . . . ومن الحكمة - حتى في 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 مشكلاتها ينبغى عليها سيره . ومن واجبها - بهذه المناسبة - ألا تقتصر على مجرد سرد سلسلة طويلة من الحلول ، وإنما عليها أن تتخير منها ما تعتقد في أهميته سواء كان ذلك من وجهة نظرها الخاصة أو لأن هذه الأهمية قد أكدتها تجارب غيرها من الجماعات . . . كما أن عليها أن تستعيد الحلول التي لا تمثل رغبات حقيقية ، وأن تجمع بين الآراء متى ثبتت لها حكمة الجمع بينها ، وأن تحدد دائرة الحوار في نطاق الإمكانيات والموارد الميسرة . . .

ومما يساعد على قيادة الحوار قيام القائد بإثبات حجج كل رأى في أنهار ، وبالصورة التي قدمت بها لتتسنى مقارنة حجج كل رأى بحجج غيره من الآراء . . . ومن الأهمية بمكان - في 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 تأكيد ثقة الأعضاء بأن في 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 في نفوس الناس من انفعالات الحياة المتضاربة . كما سيتبينون أن بعض الحجج التي تؤيد خطة معينة هي في الواقع صدى لنفس الاعتبارات التي أبرزها التحليل الأولي للموقف . . . ومن الواجب التحقق من أن الحجج المدعمة تستند إلى شواهد من الخبرة

ذاتها ، أو تقوم على تكهنات أساسها واقعى . أما إذا استند الأعضاء في 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 كفىل 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 ، وتهدة النفوس ، وتحرير التفكير هى حمل الناس الذين يعارضون رأياً على أن يناقشوا الأسباب الحقيقية التى من أجلها يناصر غيرهم هذا الرأى ...

٢ - 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 كفىل بأن يبرز بصورة جلية مواطن الخلاف والاتفاق ...

إن أهم ما نرمى إليه هو الكشف عن الغايات والنفط 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 كالأباء 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 تكاملاً فلن نستطيع بلوغه بالتعمى 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 المسؤولين بحثاً وتقديراً، وثبتاً 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 رأى 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 بأرائهم 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 تجريبي، 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 في تقديرهم للقيم والمبادئ

ومن الطريف أن نلاحظ أن ليس هناك من حد فاصل قاطع بين المسائل التي تستند إلى حقيقة والمسائل الأخرى التي تستند إلى رأى ، وأن الخلافات إنما تنبت من كليهما ومن تداخلهما فالعلماء أنفسهم كثيراً ما يختلفون على الحقائق ، أو على الأصح قد يحدث الخلاف بينهم على تفسيرها

٣ - الوصول إلى نتيجة أو قرار .

إن كل ما دار في الحوار حتى الآن يفضى إلى نتيجة يرى فيها كل من يعينهم الأمر خيراً من غيرها ، وأكثرها محافظة على القيم والاتجاهات الحيوية في نظر الجماعة المعنية .

ولهذه النتيجة جانبان : أولهما ، إقرار خطة للعمل تعالج المشكلة بصورة حاسمة . وثانيهما ، الوقوف على الأسباب التي من أجلها أتخذ هذا القرار . وما هذان الجانبان إلا :

أ - ما نحن بصدد القيام به .

ب - لماذا نقوم به .

أما لماذا أى « السبب » فتمثل الحقائق والآراء والغايات أو الأهداف التي 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 التي تعتر بها وتحافظ عليها ، ويحقق مشاركة من الجميع

ثالثاً : كيف يمكن تنفيذه (الطرق والوسائل) .

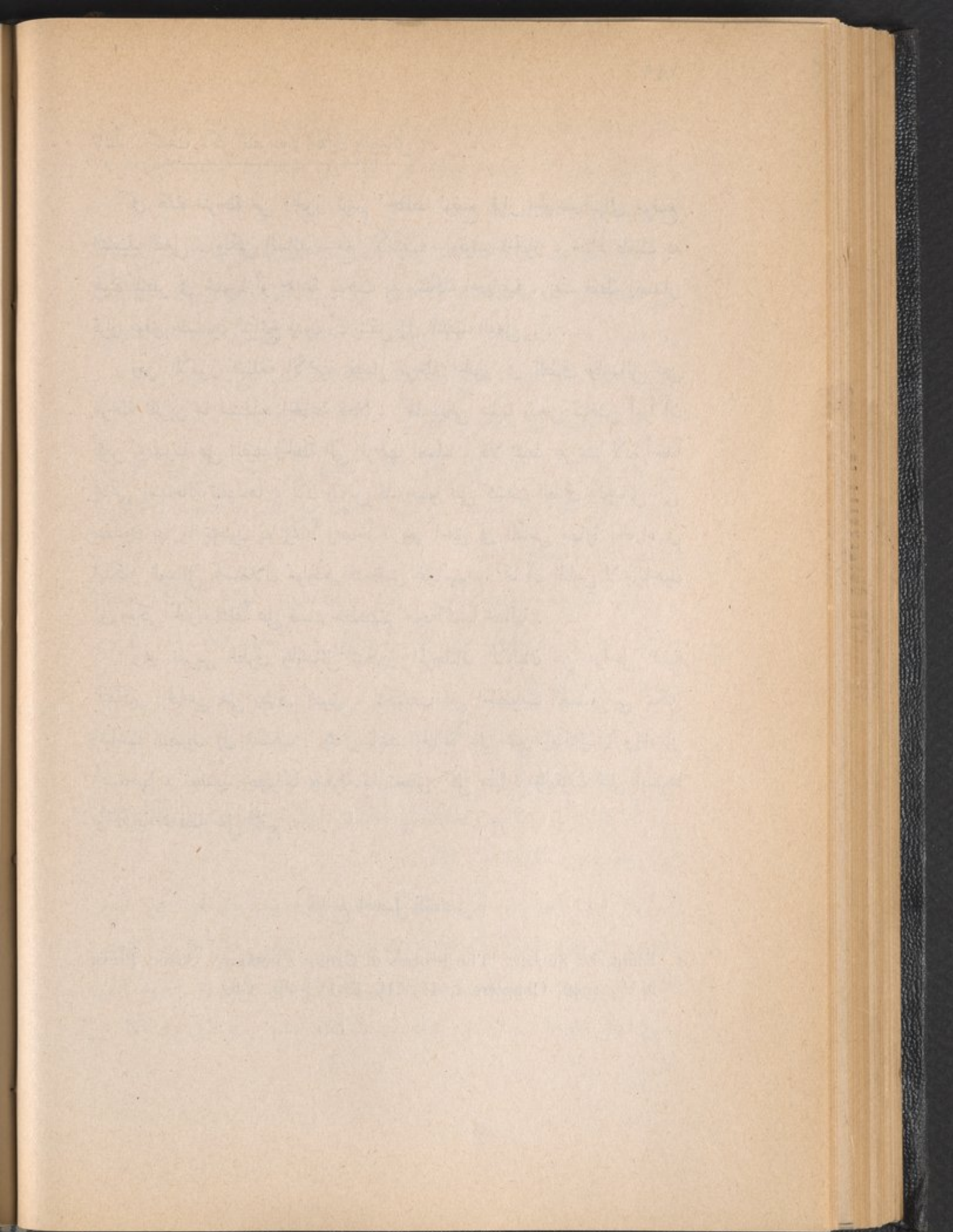
في هذه المرحلة من الحوار ترسم الخطط لوضع قرار الجماعة النهائي موضع التنفيذ الفعلي . ولكن السائد - مع الأسف - وقوف الحوار ، سواء قامت به هيئة للنظر في شئونها أو جماعة تبحث به مشكلة اجتماعية ، عند نقطة إصدار قرار موفق مضمون النتائج ودون أن ينتقل إلى التنفيذ الفعلي . . .

ومن الأمور البالغة الأهمية فصل مرحلة الحوار في الطرق والوسائل عن مرحلة تقرير ما ستنفذه الجماعة فعلاً ، كما ينبغي علينا ونحن نناقش أمراً أن نؤمن بمقدرتنا على تنفيذ الخطة التي نرسمها لعملنا ، فلا تثبط عزيمتنا لأن أحداً إدعى استحالة تنفيذها ، لأن الناس قد جبلوا على كشف الطرق والوسائل التي ينفذون بها ما يؤمنون به إيماناً راسخاً ، ولهم الحق في التماس مهارة الخبراء في ابتكار الوسائل واستغلال مواردهم لتحقيق غاياتهم ، كما أن الناس لا يرتاحون إلى حكم الخبراء سلفاً على فساد خططهم بحجة كونها خيالية .

وفي تقرير الطرق والوسائل تتكرر المرحلتان الأوليان من مراحل عملية التفكير الجماعي على نطاق أضيق ، لتكشف عن الخطوات العملية التي 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. Suckett, "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 .

والله اعلم

بما في صدوركم

الحمد لله

الذي هدانا لهذا

ما كنا لنهتدي لولا

هدى الله لنا

فصل في بيان

الصفات والصفات والصفات والصفات

والصفات والصفات

والصفات والصفات

والصفات والصفات

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 عصبية 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 العصبية 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 تفضيلاً 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 يمد 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 يألّفونه 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 ، فالصبي 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 مصدرّاً للاستمتاع . وما قبول الجماعة للفرد إلا مصدر استمتاع عظيم له ، وما رفضها له إلا مصدر أقسى عذاب عقلى يعانى به .

إن الأفراد يختلفون إلى حد كبير فى درجة ميلهم الاجتماعى ، فمنهم من ينتمى

إلى جماعات أكثر من غيره ، ومنهم من يشتركون أكثر من غيرهم في نشاط الجماعات التي ينتمون إليها ، ولقد وجد تيرمان « Terman »^(١) أن الأطفال الموهوبين ينتمون ، في المتوسط ، إلى جماعات أكثر مما ينتمى إليها الأطفال العاديون ، في حين يميل الأطفال الأذكى 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 سهلاً بيان أسباب مثل هذه الفروق الفردية في الانتماء إلى الجماعات ، إلا أن من المختصين في علم النفس من يعتقد بأن بعض ما يفسر ذلك قد نجده في الفروق بين القدرات المتوارثة في تكوين العلاقات الاجتماعية ، فكما أن لبعض الأطفال مهارة في الأعمال اليدوية ، ولغيرهم قدرة على الأعمال العقلية ، فإن منهم من يتمتع باستعداد خاص يؤهله لمعايشة الناس . ومن العسير تقديم تأكيد تجريبي لهذا الرأي ، إذ المعروف ، أن الأطفال في السنة الثانية أو الثالثة من أعمارهم يختلفون اختلافاً كبيراً في درجة ميلهم الاجتماعي ، فقد نرى طفلاً في 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 في ذلك دوراً إلا أن خبرة الطفل قد تكون أيضاً عاملاً في تقرير أى هذين الطريقتين يسلك ، مثلاً 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 تقرأه عليه أمه قد يصبح طفلاً 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 في مستهل حياته قد تؤثر فيه تأثيراً كبيراً فيتجه إلى المشاركة الجماعية أو ينفر منها .

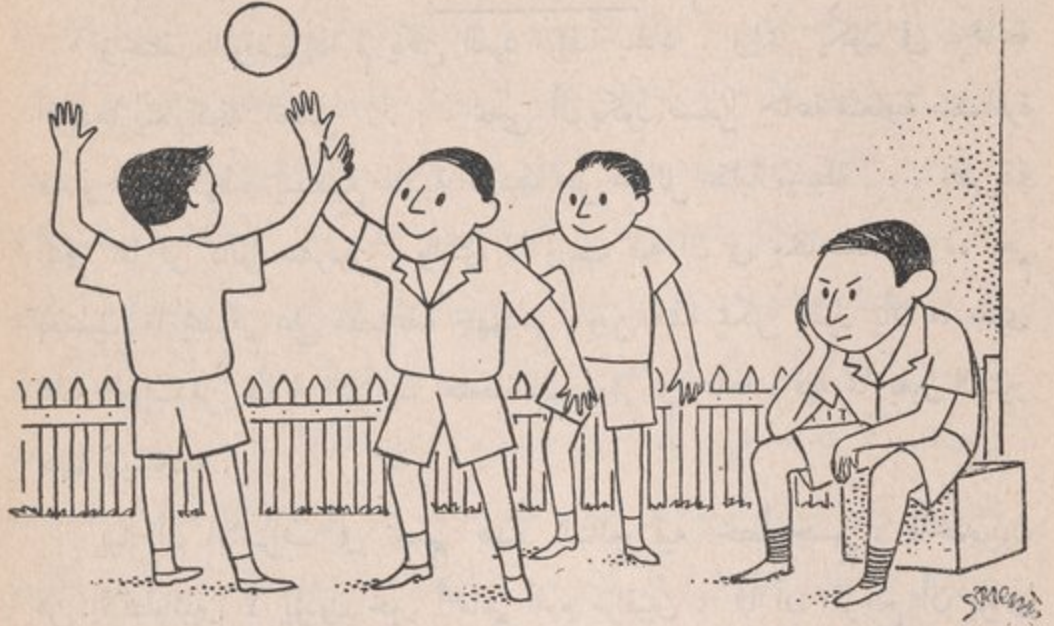
الانطواء والانبساط والمشاركة الجماعية :

المشاركة الجماعية وثيقة الصلة بسِمات الشخصية في الانطواء والانبساط . ومن بين ما يتصف به الإنسان المنبسط تفوقه في الاختلاط بغيره ، وشدة ميله إلى المشاركة في الشؤون الموضوعية . أما المنطوي فميل للوحدة ، حساس للنقد ، هباب 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 في المناسبات الاجتماعية » ، « ناقد غيره » ، « يفضل العمل وحده على أن يعمل مع الناس » ، « يفضل الاشتغال بالأمور التي لا تضطره إلى الاحتكاك بغيره » ، ويدل الجواب بالإيجاب 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 في 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 متكافئ الشخصية . أما النزعة الاجتماعية في الانبساطيين ، والسلوك الانفرادي في الانطوائيين فيمكن تفسيرهما على ضوء مراحل تاريخ نموهم .



العمل في الجماعة :

أمامنا الآن سؤال هام يتصل بتأثير الجماعة في عمل الفرد ، وهو تحت أي ظروف يجيد الفرد عمله ، إذا أداه منفرداً أم عند ما يساهم في أدائه مع جماعه ؟ لقد أجريت تجارب عديدة بقصد الإجابة عن هذا السؤال ، وفي واحدة منها اختبرت مقدرة أفراد التجربة على الاستمرار في تصويب مؤشر نحو هدف نحاسي مثبت على قرص دوار ، وأجريت الاختبار للقدرة الآلية على كل واحد منهم بطريقتين : وهو منفرد ، ثم في 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 في أن الميل إلى إظهار عرض جميل أمام الغير عامل أيضاً . وحين تختبر المهارات

(١٧)

العقلية بهاتين الطريقتين يتبين أن المختبرين يبدوون سرعة أكبر في الموقف الجماعى ، فهم مثلاً يحلون عدداً أكبر من المسائل الحسابية حين يكونون مراقبين مما لو كانوا يحلونهم 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 . والذي 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 (الفأفة) 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

عبر الولادة في أحد المستشفيات . ولا يمكن اعتبار أفراد التقوا معا جماعة اجتماعية ، ما لم يكن بينهم مثير واستجابة . وأينما يجتمع فردان أو أكثر ، ويؤثر الواحد منهم في 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 في 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 هي أن نتصور عدم تأثر الكائنات البشرية ، التي تحتفظ بحواسها ، بحضرة غيرها . فالسائر في طريق أهل بالمارة ، يشعر شعوراً لا شك فيه بأنه في صحبة . وحتى ولو لم يحدث منهم أحداً ، أو أحس بوحده وغربته ، فإنه يأخذ في اعتباره ، على الأقل ، من يصادفهم في الطريق وهو يتخذ سبيله في هذا التيه . ومع هذا فإن أولئك الذين يصادف وجودهم في هذا الطريق ، في 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 في غيره ولكن ليس لهذا التأثير من أهمية . . .

وحين يعود السائر ، في نهاية مطافه ، إلى بيته يجد نفسه أيضاً في جماعة أكثر أهمية وهي أسرته ، وما أهميتها هذه إلا لما تفعله من أجله ، وما قيمة الجماعات إلا بقدر ما تؤثر به في حياة الناس . وعلى الرغم من أن حياة الناس مليئة بالخبرة الاجتماعية ، فإن هذه الخبرة تختلف من حيث درجات أهميتها ،

وبسبب تعدد الجماعات البشرية وتنوع مظاهرها ، فقد بذلت محاولات بقصد تصنيفها ، منها اتخاذ الوظيفة الأولية التي 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 في تصنيف الجماعات . . . ثم أن أمثال هذه المقاييس كالسن والجنس يصح بها أيضاً التمييز بين الجماعات . وقد ميز الوود « Ellwood » بين الجماعات التي تفرض قيوداً والتي 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 التي تضم أوغاد الناس أو الأندية السياسية التي تعمل في الخفاء ، وبعض الكتاب يؤكد الفرق بين الجماعات الرأسية والجماعات الأفقية بمعنى أننا إذا قسمنا المجتمعات تقسيماً رأسياً ظهرت لنا الجماعات أمثال الأمم والولايات ، في حين أننا إذا قطعنا هذه الوحدات الكبيرة قطعاً مستعرضاً لظهرت لنا طبقات أفقية كالطبقات الاجتماعية . . .

وكثير من هذه التصنيفات . . . محدود النفع فهي إما واضحة جداً ، أو فاصلة جداً ، فالتصنيف حسب الميول (السياسية والتربوية والتربوية وغيرها) يعاني 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 ، في حين أن هذه المتناقضات لا تعدو أن تكون في الحقيقة حدوداً نهائية في متسلسلة ، وما بين هذه النماذج الخالصة إلا الغالبية العظمى للجماعات الخليط التي تمثل مختلف الدرجات والمراتب . وما هذه النزعة إلى تقسيم كافة الأشياء إلى قسمين متناقضين إلا نزعة متأصلة في الإنسان .

ونحسب القارئ قد أدرك كيف وضحت هذه النزعة بالنسبة إلى نماذج الشخصية كالانطواء والانبساط ، والقادة والاتباع ، وما نحن أولاء نراها الآن مرة أخرى من زاوية تصنيف الجماعات التي تكون مظهراً آخر لميل الإنسان إلى تقدير كل شيء بأنه جيد أو رديء ، أو كما يقول دوركهيم « Dorkheim » « مقدس أو مدنس » .

علاقات الجماعة الداخلية والخارجية :

تفصح الجماعات عما يسودها من علاقات داخلية أو خارجية حين تشعر شعور الغربة أو العداء ، ففي هذه الظروف يكون 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 ، وأعني بذلك معاملة تدفعنا إليها حاجتنا الذاتية ، في حين يتضاءل شعورنا الودي نحو الخارج على جماعتنا فننظر إليه غير مكترئين أو نعامله متشككين أو ممتهين ، وبدلاً من أن نعامله على أنه فرد نعامله على أنه ممثل للجماعة ، فنضعه في مصاف الزنوج أو اليهود أو الأجانب حسب ما يقتضيه الحال . حقاً قد نشطت فنصفه بنعوت تفيض انفعالا وامتهاناً فنقول هذا « عبد » أو هذا « أجنبي قذر » وما إلى ذلك من أمثال هذه النعوت ، وها كم اليونانيون يسمون الأجانب برابرة ، واليهود القدماء كان لديهم شيء من هذا الشعور عند تسميتهم غيرهم كفاراً ، وإذن فهي 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 في نادينا أكمل الأندنة . . . ولقد ابتكرت ديتش « Deutsch »^(١) سلسلة من الاختبارات لقياس درجة تفضيل الفرد للمبادئ التي تسير عليها جماعته ، وقيم هذه الجماعة وما إلى ذلك . وفي أحد اختباراتهما ، مثلاً ، تعرض على من تختبره صوراً لنساء فانتات من أجناس وثقافات مختلفة ثم تسأله عن أيها في نظره أكثر جمالا . وفي اختبار آخر تطلب منه أن يختار من بين الأمثال الدارجة التي 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 في التعبير عن فكرة شائعة ، وفي ثالث تسأله رأيه في طرق الكتابة وأيها أسرها وأقربها من الناحية العملية : طريقة اليهود في الكتابة من اليمين إلى اليسار ، أم الطريقة الصينية في الكتابة من أعلى إلى أسفل ، أم الطريقة الأوروبية في الكتابة من اليسار إلى اليمين . وكما كان متوقعا جاءت الإجابات السلالية النزعة وقد سادت غيرها في المتوسط العام . . .

وعندما قام سمنر « Sumner »^(١) بالتمييز بين المنتمين إلى جماعات والخارجين عنها كانت دقة مشاهداته في الأوساط البدائية ، والتمييز هنا كما يستخلص من مضمون الموقف التالي بين الزوج 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 في الأنساب حتى يطمئن الكل إلى حقيقة الصلة بين الغريب وكافة من تضمهم المحلة من مواطنين . ومتى تم ذلك رحبوا به واستضافوه في محلتهم وقدموا إليه مختلف رجالها ونسائها ووضحو له صلتهم به .

« ولقد شاهدت بنفسى حوارين أو ثلاثة من هذا النوع في أستراليا الغربية ، وكان يصحبنى في 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 زنجياً آخر فهو إما قريبي 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 لي ، فعلى أن انتهز أول فرصة لأقضى عليه خشية أن يبدأ هو بالقضاء على » .

وواضح من ذلك أنه في المجتمع البدائي 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 التي يمكن للفرد الانتماء إليها ، وحتى في هذه يغلب أن يكون مع نفس رفاقه باستثناء القليل . . . وما من شك في أنه حتى في عالمنا الحديث يكون التمييز واضحاً جداً بين المنتمين إلى جماعات وغير المنتمين إليها ، بيد أن النقطة التي ينبغي الالتفات إليها هنا هي إمكان التغير في العلاقات بين المنتمين وغير المنتمين حسب درجة الشعور العدائي بين الجماعات ، فالأطباء يميزون أنفسهم تمييزاً قاطعاً عن مجبري العظام ، وهناك المنافسة الشديدة القائمة بين المشتغلين بالتحليل النفساني على مذهب فرويد ، ومعارضيه في الرأي من نفس المهنة . . . ولا يزال هناك ما يصح أن نسأل عنه ، وهو عما إذا كان للتمييز بين الانتماء وعدم الانتماء في عالمنا الحديث نفس ماله من أهمية في المجتمع البدائي ؟

في 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 التي تربطنا بهم . خذ مثلاً 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 التي يحتمل انتمائنا إليها قد لا تتحكم في ولائنا الفردي كما هو الشأن في المجتمع

البدائي ، كما أنه ليس شرطاً أن يؤدي ضعف مكانة أحدنا في جماعة إلى خطر كبير . . .

الجماعات الأولية والثانوية في المجتمعات البسيطة والمعقدة :

وطريقة أخرى للتعبير عن الفرق بين الانتماء إلى جماعات في مجتمع بدائي ، والانتماء إلى أخرى في مجتمع حديث هي أن نقول بأن الانتماء بين البدائيين هو انتماء إلى جماعات أولية ، وليس شرطاً أن يكون هذا شأننا .

إن هذا المصطلح « جماعة أولية » قد أضافه Gooley إلى آداب علم الاجتماع ليدل به على جماعات معينة وخاصة الأسرة ، وجماعات اللعب ، والبحيرة . وهو يسميها أولية لأن لها الأولوية في الزمن وفي الأهمية ، فهي جماعات بداية العمر ، والطفولة المتقدمة ، ذات الأثر الكبير في تنمية الشخصية . ويصفها « كولي » وصفاً دقيقاً حين يتحدث عنها بأنها « حاضنة الطبيعة البشرية » فهي التي تنمي في الطفل عواطفه ، وتربي فيه الولاء ، وتشعره بالمساواة ، وتذكى فيه الطموح ، وتخلق فيه روح التعاطف ، وهي التي تصنع منه المواطن الصالح . وفي هذا يقول كولي :

« أقصد بالجماعات الأولية هذه الجماعات التي تتميز بالصحة المباشرة الوثيقة والتعاون الصادق . وهي أولية من نواح عدة ، ولعل أبرزها أننا نعدّها أساسية في تهذيب الطبيعة الاجتماعية ، وتكوين المثل العليا في الفرد . وما نتيجة الصحة الوثيقة ، من الناحية السيكلوجية ، إلا صهر معين للفرديات في شيء كلي عام ، بحيث تصبح حياة الفرد الخاصة - في 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 الذي تنصح عنه كلمة « نحن » في معناها الصريح ، فالفرد يعيش في شعور الكل ، ويجد في هذا المجال الشعوري أهم غاياته ومطالبه .

« ولا ينبغي أن نتصور أن وحدة الجماعة الأولية لا تقوم إلا على الانسجام والمحبة، وإنما هي أبداً وحدة متغيرة كثيرة المنافسة، تسمح بإثبات الذات والتعبير عن مختلف العواطف بطريقة ملائمة، هذه العواطف التي تهذبها المشاركة الوجدانية، وتخضع لما يفرضه الروح الجماعي من نظام، أو ترضى بهذا الخضوع. وسوف يكون الفرد طموحاً، ولكن الهدف الرئيسي من طموحه أن يكون متفقاً مع ما يسعى إليه غيره. وسوف يشعر بولائه لمستويات العمل المشترك، وبإيمانه بالمساواة. وسوف يتنازع الصبي وزملاؤه مكاناً في الفريق، ولكن يسمو فوق هذه المنازعات بمجد فرقته وجلال مدرسته... » (١)

ويقول كولي إن لهذه الجماعات أثرها لأنها في طبيعتها تتصل بالشخصية. فهي، كقاعدة، تتميز بالصحة المباشرة، فنحن فيها نرى أصدقائنا، ونتحدث إليهم، ونجاورهم، ونحتك بهم. ومع ذلك فإن هذا الاتصال المباشر ليس كل شيء لتكوين علاقة أولية، وإنما هو الود الذي لا غنى عنه، وهذا ما أدركه كولي وعبر عنه بقوله: «... إن الشيء الجوهرى الوحيد... هو ود متبادل وامتزاج في الشخصيات» (٢)، فإمكان شخصين لم يسبق لأحدهما أن التقى بصاحبه أن يكونا، قل عن طريق التواد مثلاً، علاقة فيها كل ما في خبرة الجماعة الأولية من عوامل حيوية هامة... »

مما سلف يتبين أنه قلما يحدث احتكاك بين الأفراد في المجتمع البدائي، 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 التي يجد فيها أعضاؤها فرصاً للتعارف هي نفسها صغيرة، إذ أن الألفة المتأصلة من الأمور الماثورة عن الحياة في البيئات الصغيرة فليس سكانها بحاجة إلى اصطناع وسيلة لتوكيدها، في

(١) C.H. Cooley, "Social Organization", P. 27.

(٢) Ibid, Pp. 23-4

حين أن الحياة في المدن الحضرية الكبيرة جد متباينة . ونحن إذا قارنا بين الحياة الاجتماعية لعميد إحدى كليات (الجامعة) وحياة قروى لمسنا الفارق الكبير بين الحياتين ، لا في عدد الجماعات التي ينتسب إليها كلاهما فحسب ، بل في طبيعة الخبرة الجماعية ذاتها فبينما نجد هذه العلاقات الودية البعيدة عن الكلفة والتي تتيحها الخبرات الريفية ، نجد على النقيض منها علاقات إنسان له مكانته العامة ، وشخصيته البارزة ، وهي أكثر تكلفاً ، وأبعد عن البساطة ، وأندر من أن تحدث اتفاقاً .

هذا فيما يتصل بالحديث عن الجماعات الأولية ، أما الجماعات الثانوية فهي تلك التي تتيح لأعضائها خبرات لا يشترط فيها توافر الألفة بينهم . إن الاتصال العرضي هو أساس خبرة الجماعة الثانوية ، وما من شك في أن كثيراً من اتصالات الجماعات الثانوية هي أيضاً اتصالات غير مباشرة ، فالإنسان قد يكون عضواً في جماعة لا تجتمع أبداً ، وإنما تدير أعمالها بالمراسلة ، ومن ثم لا يتسنى لهذا الإنسان أصلاً أن يقابل غيره من أعضائها . وبعض الخبرات الجماعية خبرات مباشرة ولكن ينقصها الاتصال الشخصي . خذ مثلاً هذا الطالب الذي تضمه محاضرة كبيرة ، يرى فيها المحاضر ويستمتع إليه ، ولكن قد لا يتسنى له أصلاً أن يعرفه معرفة أكيدة . في هذه الحالة قد يكون لحجم الجماعة أثره في تباعد الشقة بين الاثنين . ولا يعني هذا أن في صغر الجماعة ما يضمن الألفة ، فهذه سيدة تزوجت منذ عشر سنين ، وبلّأت إلى من تستشير في أمر زواجها ، وأسرت إليه بأنها لم تحس في نفسها معرفة بزواجها بعد معاشرته هذه السنوات العشر بأكثر مما عرفته به عند ما عقدت عليه . فكما أن من الميسور لك أن تكون علاقة وثيقة ، أو علاقة أولية ، مع غيرك دون أن يكون بينكما اتصال مباشر ، كذلك من الممكن أن تكون علاقة مباشرة بعيدة عن الألفة .

الضغط الجماعى والضبط الاجتماعى :

إن أعضاء الجماعة الأولية ، بسبب ما يسود علاقاتهم الإنسانية من ألفة طبيعية ، شديدو التشبه بعضهم البعض ، سريعو التأثير بما يبدية بعضهم من رأى . وهم يعملون على كسب رضا 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 هلك ما كانت منها متطرفة فى كبر الحجم أو ضآلته . وبين الكائنات البشرية يتبين أن أمل العمالة 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 خطأً 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 »^(١) فى تجربة له أجراها

(١) F.H. Allport, "Social Psychology", Pp. 274-8.

وقد وجد البرت أيضاً أن فى تقدير الأحجام أحكاماً متطرفة تجنبها الجماعة .

على ١٧ شخصاً بأن كلفهم ترتيب عشر روائح متباينة في مجموعات خمس بحسب درجة طيبها أو كراحتها ، 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 في إقصاء الأحكام المتطرفة مما يدل على أن للجماعة أثرها الفعال في السلوك الإنساني فهي مقيدة له ، أو مانعة من تطرفه . ومما تجب ملاحظته على هذه التجربة أن حكم أى فرد فيها لم يكن عاملاً مؤثراً في حكمها كجماعة ، لأن أحكامهم كأفراد لم تكن معلنة ، فالضغط إذن كان ضغطاً خالصاً من الجماعة كجماعة .

وحتى إذا تعصب أفراد من الجماعة لآرائهم وفي موضوع بعينه ، وكانت هذه الآراء معروفة فإن التأثير يتجه نحو تشجيع الأخذ بالرأى الجماعى . فهذا مور « Moore » (١) وقد سأل ٩٥ شخصاً إبداء حكمهم في ميادين الأخلاق بأن يبينوا أى المختارات الأخلاقية يعتقدون أقل خطورة : مثلاً « خيانة الأصدقاء أم الغش في الامتحانات » . ولما تجمعت لديه كل الإجابات أعلن أفراد التجربة برأى الأغلبية ، تم اختبارهم مرة ثانية فلاحظ 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 في الفرد فيسلك سلوكاً معتدلاً أو سلوكاً محافظاً .

قلنا إن الضغط الجماعى يتجه إلى إقصاء الانحرافات المتطرفة ، إلا أن هذه النتيجة تحتاج إلى شىء من التقييد في حالة الجماعات الإنسانية . والسبب في ذلك أن هذه الجماعات ، إن هي في الواقع إلا جماعات ثقافية ، فيها يعمل الضغط الجماعى من خلال الآداب الشعبية والعرف الاجتماعى ، ففي 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 المتوافقة عليها . والمتباينات المتطرفة عن التوسط مسموح بها ، بل وربما شجعت إذا اتخذت وجهات مقبولة . وقد يساعد على توضيح هذه النقطة بعض الأمثلة ، ففي الوسط الرياضى مثلاً 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 بأرائه المتطرفة ، قد أصبح علماً تجد فيه الجماعة ما تمجده وتعتشقه . . .

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 رأى العام وما يدور على ألسنة الناس إلا الوسائل التى تجعل من هذه القوى شيئاً له خطره وأثره . . .

والأمر الذى يعيننا 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 هي ، 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 تظمه مدرسة الحضانة ، فهو لا يترع 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 باعثة على الرضاء ، وقد قيل حينذاك إن الرجال كانوا وهم يتحدثون إلى الصبية يقفون دائماً موقف الخذر فيسندون ظهورهم إلى الحائط خشية أن يعتدى عليهم صبي من خلاف . أما المدير الجديد فقد أخذ على عاتقه مسئولية الانتفاع بقوة رأى 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 صبي بقطعة من البطاطس على أرض القاعة أصبح فى التوموضع 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 هي نفسها خير ضابط ومؤدب لأعضائها ، أما إذا ازدادت الجماعات حجماً ، 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 الحيط أو وظيفة السكين ، فهي إما مقربة بين قلوبنا أو مباعدة بينها ، وما ذلك إلا تصوير للقول بأن القوى الجامعة والقوى المنفرة أبداً عاملة في جميع مظاهر الحياة الجماعية ، فالناس يتزاجون وينفصلون ، يعملون ويتعصبون ، يكونون جماعات تقرب بين قلوب أصحاب المذاهب الدينية المختلفة ، ويجاهدون في نضال شيعي . ولا ريب في أن النظام الاجتماعي لأي مجتمع يمثل في أي وقت نتاج التوازن بين القوى الجاذبة والقوى الطاردة . وهذه النزعات في الحياة الجماعية ، والأساليب الأساسية التي يتعامل بها الناس هي التي 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 في الحياة الجماعية ...

ويتخذ التعاون أوضاعاً مختلفة ، منها ما نسميه العمل الموحد ، والشرط فيه أن يؤدي الأفراد المتعاونون نفس العمل ، أي 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 سمي عملاً ممتعاً . . . أما إذا ترتب على المساعدة في عمل الحصول على ميزة محققة كإخراج السيارة من الطريق الموحل سمي عملاً تكميلياً ، وأخيراً فإن هناك ما يجمع مختلف أنواع العمل معاً ، وذلك حين يستهدف الأفراد غاية مشتركة ، ويؤدي كل نصيبه من عمل تخصص فيه ، كالنجارين

والحدادين والبنائين حين يتعاونون معاً في بناء منزل .

والتنافس أهم الأوضاع الأساسية للنضال الاجتماعى ، ويحدث حين تشح موارد أى شئ يرغب فيه الناس ، أى عدم كفايتها إلى الحد الذى لا يستطيع معه الجميع أن يحصلوا على الشئ بالقدر الذى يريدون . . .

وإذا تحول الاهتمام عن الأشياء المتنافس عليها ، وانتقل إلى المتنافسين أنفسهم سادهم التنافر ، إذ التنافر 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 شئ واحد . وقد دلل علماء النفس على إمكان وجود هاتين العاطفتين معا فى نفس الفرد ، فالطفل يحب أمه لما تضيفه 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 . والأهم التى تعتبر المبارزة تقليداً ، لا يقوم فيها الصدام إلا إذا أعلن التحدى وقبله الطرفان المتخاصمان ، والشخص الذى يعلن غيره بتحديه قد يتجاهل الدعوة للترال إذا أحس بأن متحديه دون

طبقته الاجتماعية ، هذا إلى أن الحصام بين الجماعات عامل فعال في خلق التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة ... وبالمثل قد تنقلب الآية ويتنافس الأفراد ليحققوا تعاوناً أكمل ... فالجماعات قد تعمل معا للتعمق في البحث عن الحقيقة ، ولكن أعضائها لا يحققون بغيتهم إلا إذا فحص الواحد منهم عمل غيره ووضعت الآراء التي تنقصها الأدلة الكافية موضع التحدى والاعتراض ... وفي هذا ما يدفع الأعضاء إلى أن ينافس الواحد منهم غيره ليتضاعف إنتاجهم وينتفع به الجميع ...

ومن المتوقع أن يحدث أولاً 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 غيرها إمساك طفل آخر لهذه الكرة ، أو محاولة إخفائها في 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 في السنة الثالثة أو الرابعة من أعمارهم ، يفكرون في ذواتهم ، والشائع المألوف في 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 . وفي إحدى التجارب حملت جماعة من الأطفال ، بين الثانية والسابعة ، على التنافس للوقوف على أيهم يستطيع بناء أكبر وأجل 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 ، في حين أظهر أطفال الرابعة والسادسة رغبتهم في التفوق على غيرهم ، أما بعض أطفال السادسة والسابعة فقد بلغ بهم التناحر حد المشاحنة وأظهروا ميلهم إلى إبعاد منافسيهم من دائرة التنافس كلية .



أما في 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 في الاستمتاع بالتقدير ، أو الحصول على جائزة . فالأفراد في ثقافتنا يضاعفون جهودهم إذا سادهم التنافس عما إذا كانوا يعملون لحسابهم ، دون تفكير منهم في التناحر . . . كما أظهرت أيضاً أن الميل إلى التنافس لا يكون شديداً في الجماعات الكبيرة كما هو الشأن في الجماعات الصغيرة . فالفرد ، في جماعة كبيرة ينافس جماعة أخرى كبيرة ، لا يعمل بنفس الكفاية كما لو كان مثلاً في جماعة مكونة من اثنين . وهذا يؤيد ما وصل إليه « ويتمور »^(١) ، في إحدى تجاربه ، من أن الناس بوجه عام يتنافسون بكل قوتهم حين يواجهون منافساً معيناً ، ففي هذه التجربة طلب من اثني عشر من طلبة إحدى المدارس ، في سن الرابعة عشر أن يتباروا في الطبع بأختام من الكاوتشوك ، فلم يظهر التنافس

(١) I.C. Whittemore, "Influence of Competition on Performance", Journal of Abnormal 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 . وفضلاً 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 يترزع إلى تخير هذا العضو ليكون منافسه الرئيسى .

وأظهرت بحوث أخرى أن الأفراد يتخاذلون عادة ، فلا يكلفون أنفسهم جهداً كبيراً إن هم أحسوا بأن منافسيهم أرق منهم مقدرة وكفاية ، فتلاميذ المدرسة الأغبياء الذين يجبرون على منافسة غيرهم من الأذكياء يعجلون بالتسليم بعجزهم ، وبالمثل قلما يجد التلاميذ الأذكياء الحافظ 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 يألّفونها أى حيث يشعرون بقدرتهم على العمل . . . فالتلميذ الذى يجيد الشطرنج ولا يحسن اللعب بكرة القدم ، يترزع 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 ، فلثقافة ، من مولدهم حتى نهاية آجالهم ، وقعها عليهم ، وأثرها فى نزعاتهم الفطرية . . . ولا ريب فى أن الثقافة قد تعدل هذه النزعات تعديلاً 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 تعاونياً صادقاً داخل جماعاتها تجذب 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 اتخذته 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 في التو أنه نظام يعكس روح التنافس الثقافي كله ، ففي حجرة الدرس قلما نجد اهتماماً بالفصل كله مما حدا بالمدارس « التقدمية » إلى تشجيع المشروعات العامة التي يتعاون فيها الجميع ، مع ما في هذا من خبرة تتعارض مع خبرتنا التقليدية ، على أن الأغلب الأعم هو مسابقة المنهج الذي يترك كل تلميذ يعمل وحده ، وحسب ما تمليه عليه ميوله . والتلاميذ المبرزون لا يساعدون زملاءهم المتخلفين ، وإنما يعتمدون في تفوقهم على ما في غيرهم من نقص ، وكل طفل ينافس غيره ويقارن به ، وفي المجتمع الأكبر يقوم التنافس على أشده ، ويجد في الأقل القليل ما يزيده تأججاً ، فإن لم يكن لشيء فلا أقل من أن يكون الانتصار في مضماره لكسب المجد ونيل التكريم .

لقد تسلط علينا ثقافتنا ، التي يشيع فيها التنافس على أشده ، وتحكمت فينا تحكماً شاملاً حتى أصبحنا ننظر إلى مجتمعنا على أنه المجتمع الطبيعي الأمثل الوحيد ، وحتى استحال علينا أن ندرك بأن في التعاون ما في التنافس من حافز فعال .

وفي تحليل هاتين العمليتين من حيث أصولهما في الشخصية الإنسانية ما يلقي ضوءاً جديداً على المشكلة التي نعانيها ، فالجافز في التنافس هو الرغبة في السيطرة ، أو بتعبير توماس « W. I. Thomos » ، « الرغبة في الشهرة » ، والتنافس يسمح للفرد بأن يشعر بأنه أسمى من غيره ، كما أنه مرتبط بما فينا من رغبة في الأمن على الأقل في مجتمع كهذا الذي نعيش فيه ، والذي لا يرد عن أحد جوعاً ما دام فيه من هم على سعة ، فالناس يتنافسون ليحصلوا على أمن وقى وليقوا أنفسهم بالجزع في مستقبل حياتهم .

والسعى إلى التنافس فيه دلائل على الرغبة في اكتساب خبرة جديدة ، ما دام هناك شيء يتطلبه الإنسان ، ويناضل من أجله ، وما دام في الإنسان بعض ما في 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 في مجتمعنا منصرفين إلى التنافس من أجل
ما يضيفه عليهم من متعة . فللتنافس إذن جذوره المتعمقة في الطبيعة الإنسانية .
ومع هذا فإن التعاون مع الغير لتحقيق هدف مشترك فيه أيضاً ما يدخل على
النفس الرضا الشامل . وما من شك في أن الكثير يتوقف على تقدير الجماعة
لروح التعاون ، فإن هي آمنت بالتعاون تمتع الفرد فيها بالتقدير الجماعي
بتعاضده الصادق مع غيره ، لأن التقدير يساير دائماً القيم الجماعية . والميل إلى
هذا التقدير ، في مجتمع تعاوني ، إنما يتحقق تحققاً كاملاً بأولئك الذين يصدق
تعاونهم لأنهم سيكونون موضع احترام الجماعة ومحط أنظارها . والسعي إلى الأمن أقرب
إلى النجاح في مجتمع يقوم على التعاون منه في مجتمع يدين بالتنافس ، لما يضيفه
أولها من رعاية ، فالجائع فيه يستطيع أن يرد عنه غائلة الجوع من خزائنه المشتركة ،
هذا إلى أن الفرد في مثل هذا المجتمع يجد الكثير مما يكفله ويقيه ذل الاندحار .
والكد للتفوق على الغير ، كما هو الشأن في مجتمعنا ، قد يكون السبيل إلى المجد ،
ولكنه قد يكون أيضاً الطريق الذي ينتهي إلى الهاوية .

وأخيراً فإن الرغبة في عمل الخير أو العطف على الناس إنما تتحقق على
صورة أكمل بالعمل التعاوني منها بالعمل الذي يشيع فيه التنافس ، والناس
يزدادون بنا تعلقاً إذا نحن عملنا معهم ومن أجلهم أكثر مما لو تفوقنا عليهم
في حلبة التنافس . . . ولعل بعض ما ندفعه ضريبة لمجتمعنا الذي يسوده التنافس
إنما نقتصه من نفوسنا حتى لا يبقى فيها أثر من حب أو صداقة .

وحيث يصارع الناس بعضهم بعضاً ويتقاتلون ، لا على ما يزيدهم رغباً
ويكسبهم أبهة وفخراً فحسب ، بل وعلى أهم ضرورات الحياة ، فإن التنافس
ينتهي بهم عاجلاً إلى التوتر ، وينتهي بهم التوتر إلى النزاع والصراع .
وقد يقوم التنافس بين الجماعات ويشد وفي هذا يقول تركر (١) «إننا

(١) Trecker, H.B., "Social Group Work", P. 118.

بمعاونتنا الجماعات في وضع برامج نشاطها وتنفيذها فإنما نعمل في حدود إمكانياتها ووسائلها، وفي نطاق دقائق أنظمتها وغيرها من الأمور الواضحة والغامضة . وبينما يستمر كل ذلك في السير قدماً نعلم أن هناك حاجات إنسانية دفيئة هي التي تخلق فعلاً أوجه النشاط الشكليه ، أي أن في عملية نمو البرنامج توجد الأشياء التي نراها ونسمعها كاللجان والاجتماعات والرحلات والمناسبات وما إليها ، في حين أن أهم من ذلك كله هذا التيار من الانفعالات والمشاعر التي تحيط بالبرنامج والتي يجب علينا إدراكها . وكثير من الأمثلة على هذه الظواهر يتوارد على أذهاننا ، خذ مثلاً هذه الجماعة التي لاتفى عن طلب البرامج المفرطة في ضخامتها ، والتي تنأى عنها إمكانياتها ، 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 التي يذهب بها الغلو في المحافظة على ذاتها كل مذهب ، ثم تقف عاجزة عن مشاركة غيرها من الجماعات التي تختلف عنها اختلافاً ظاهراً ، في 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 التي أشار في تحليلها إلى أنه مع ما في 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 في شيء واحد هو أن الخصوم لا يكونون دائماً في مستوى واحد وتكون النتيجة أن ييأس الأضعف من النصر ، ويرضى بالهزيمة ، ويتحاشى المجازفة

خوفاً من أن يمحق كلية . ولدينا في الزوج الأمريكيين المثل القائم على ذلك ، فمن خرق الرأي أن يتكثروا ويرفعوا راية العصيان على من أحلوهم مكانهم الطائفية أو يشور الهنود الأمريكيون ليتحرروا من عزلتهم ، ما لبث صغارهم أن تبينوا عبث مقاومتهم كبارهم ، وهذا ما حققه كيل « Gaille »^(١) بإبحاثه التي أثبت بها أن هناك ارتباطاً نسبياً مقداره ٦٢ و ٠ بين مقاومة الأطفال لسلطة الكبار وخضوعهم لها . . .

وأحياناً تتوقف المنازعات لأن من بدأوها ، إذ يحسون من ضمائرهم تبكيتاً ولوماً ، يسارعون فيعرضون رغبتهم الصادقة في التسامح ، وهذا ما نشاهده بين الزوج وزوجه المتخاصمين اللذين لا يلبثان حتى يتبادلا القبلات ويتحبا . 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 المهيمنة للسلم والمتأصلة في طبيعة العدوان أو نزعة الإنسان نفسه يوجد العامل الاجتماعي أو الموضوعي ، ولا ريب أن السلم ضروري للحياة الاجتماعية المنظمة ، والمجتمعات تستنبط من الوسائل ما يعينها على التخلص من النزاع أو تحديد دائرته على الأقل ، وفي مجتمعنا ، على سبيل المثال ، كثيراً ما تكون عصابات الصبيان مصدر المنازعات والخسومات حتى أصبح الناس لا يرتاحون إلى وجودها . . . بل ويعتبرونها مسؤولة عن كثير من حالات الانحراف ، ولهذا ظهرت هذه الجماعات النظامية أمثال فرق الكشفة وأندية الصبيان . . . وأصبح على هذه الجماعات التي يسميها بارجس « Burgess » في دائرة معارف العلوم الاجتماعية تحت موضوع « Accomodation » ، بهيئات التكيف ، عبء كبير من مسؤوليته التنظيم الاجتماعي .

(1) R.K. Caille, "Resistant Behaviour of Pre-School Children", Child Development Monograph, No. 11, 1933.

(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 في التكيف ذاته ، لهذا يغلب أن يكون تكيفاً وقتياً لا يمنع من اشتعال الخصومة مرة أخرى وفي أى وقت . ولا يعنى هذا أن التكيف مجرد نزاع خمدت حدته ، وإنما هو دليل على أنه بالرغم من وجود عداوة مستتر بين الأفراد فإنهم يشاركون بعضهم بعضاً فيما يؤدونه من أعمال .

إن العمليات الاجتماعية مرآة تنعكس على صفحاتها اتجاهات الأفراد الدفينة : في الحب والكراهية ، فإن سادهم الحب سهل تعاونهم ، وإن حلت بينهم الكراهية كانت هى بدورها نذير تخاصمهم ، أما في 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 يخفى العداوة 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

في ثقافتنا ، ويزيده وضوحاً تتبع مراحل نمو الطفل . فعادة ما تكون مرحلة حياته الأولى مرحلة فيها تسامح وترفق ، فهو أبدأ موضع اهتمام جميع أفراد أسرته ، وهم كثيراً ما يتحدثون عنه وعما يصدر عنه من فعال ويتغالون في 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 تهيئته ، 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 ، والخلفه ، 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 بإمكانه تحقيق الكثير من رغباته إذا تحاشى معاداة الكبار ، ويتعلم السير قدماً وهو يسائر الأمور ، ويثق بمن هم أسنى منه منزلة ، ولكنه يحتفظ لنفسه ببعض سره .

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 والضغط ، لأن الصبي أو البنت ، وهما فى دور النضج ، تملكهما الرغبة فى الاستقلال وإثبات الذات ، وفى استجابة الواحد منهما استجابة عكسية للسلطة الوالدية قد يظهر ازدياء شديداً للقيم التى يتبعها والداه ، كاتجاهاتهما الترويحى والعملية والدينية .

وحين يحاول المراهق وضع آرائه موضع التجريب تحل مرحلة أخرى من مراحل التوافق والتكيف ، ولا ريب أن تحمل المسؤولية 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 شئ في طبيعة التكيف أن نعنى بتفهم بعض الأوضاع الرئيسية التى تتخذها هذه العملية . والأمر الذى يهمنى 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 يأتىها 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 الوضع .

وحين يلتقى غريبان فإن أول ما يصدر عنهما هو تحديد من منهما يسود صاحبه . وما يحدث بينهما ، كقاعدة ، يتم عن غير قصد منهما . وإذا شاء 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 : ندع 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 الضئيلة . ولما كانت الذكور عادة أكبر من الإناث حجماً فإنها ، ولهذا السبب ، ترجح كفتها إذا نشب بينهما صراع . . . وكذلك الأمر بين الأطفال ، فالتفوق الجسمي يلعب دوراً هاماً في تقرير نتائج صراعهم ، وهذا ما أثبتته تجربة أجريت في دار حضانة الأطفال بجامعة كولومبيا على ١٨ طفلاً 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 التي 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 السيكولوجي لا على المستوى البدني ، لأن المجتمع يحول دون استغلال أفرادهم قوتهم البدنية للتغلب على منافسيهم لما يتسبب عن مثل هذا الصدام الفطري من نتائج مقلقة تؤثر في 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 في هذا يستجيبون لما تحتمه عليهم ثقافتهم ، فهم يمجدون التفوق في المجال الاجتماعي دون النظر إلى التفوق البدني الذي لا يجد له تقديراً في النفوس إلا في أوضاعه الاجتماعية كالمبارزة التي تقوم على قواعد وجوائز ، في حين أن مشاجرات الطريق محرمة .

التشبه :

هو العملية التي تحيل الأفراد المختلفين إلى أفراد متشابهين وتخلق من الجماعات المتنافرة أخرى متجانسة ، فتجمع بين قلوبهم . في ميولهم واتجاهاتهم . وهو عملية تداخل واندماج فيها يقتبس الأفراد والجماعات من غيرهم من الأفراد والجماعات ذكرياتهم وعواطفهم واتجاهاتهم . وبتبادلهم خبراتهم وتاريخهم

يندمجون معاً في حياة ثقافية . . . والأطفال يتدرجون في تشبههم بمجتمع الكبار وهم يدرجون في حياتهم ، ويتعلمون منهم آداب السلوك . وأطفال البيوت الحاضنة يسايرون طرق حاضنيهم الجديدة عليهم ، وفي بعض الأحيان تكون هذه المسيرة تامة حتى لتنمحي 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 بشيء من عنده . ومن سوء حظ الكبرياء القومي أن فكرة التشبه هذه — ذات الجانب الواحد — ليست صحيحة ، إذ أن الاتصال الوثيق بين أفراد من ثقافات متباينة ينتهي دائماً إلى تداخل وتبادل واندماج بين السمات الثقافية ، حتى ولو لم يكن التبادل الثقافي 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 في الولايات المتحدة لا يفوقون اليابانيين في 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 ، في تكيفهم . . .

وإذا لم ينشب نزاع بين فردين أو بين جماعتين ، فسوف تدفعهما رغبة متبادلة إلى اتفاقهما على الاشتراك معا في خبرات معينة ، وكلما ازدادت

علاقتهما وثوقاً كلما كانت الخبرات التي يميلان إلى الاشتراك فيها معاً أقرب إلى قلبيهما . وعلى العكس من ذلك كلما اشتدت بينهما الكراهية كلما رغب كل منهما في تجنب الآخر والأعراض عنه . وعليه فمن الممكن قياس درجة التقبل الاجتماعي (التوافق) بين الأفراد والجماعات على أساس نواحي النشاط التي يحب الواحد منهما الاشتراك فيها مع غيره .

- 1) Ogburn, 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. Heidebreder, "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 التي ينبغي تفهمها في الحياة الجماعية .
- فن الإدارة والعمليات الجماعية : اللجان وأهميتها - أنواعها ووظائفها - نموها وتطور أعمالها - تقويم أعضاء اللجنة كأفراد - تقويم اللجنة كجماعة - كيف نتعرف على المهارات التي يتمتع بها من يتولى القيادة الإدارية .
- التقارير والسجلات : العوامل التي تدعو إلى الاحتفاظ بالسجلات - التقارير والسجلات وطرق تدوينها - نظام مقترح للسجلات التي تروى نشاط الجماعة .

بلاغ

بلاغ

بلاغ

بلاغ

بلاغ

بلاغ

بلاغ

بلاغ

بلاغ

الفصل الثامن

« فن الإدارة وخدمة الجماعة »

العوامل الإدارية الأولية التي ينبغي تفهمها في الحياة الجماعية "I"

على القادة الذين يتولون مسئولية معاونة الجماعات الرئيسية في الهيئة وتوجيهها أن يدركوا ما في الحياة الجماعية من عوامل إدارية أولية معينة تعين على خلق العلاقات الفعالة المثمرة . . .

وأول ما ينبغي عليهم فهمه ، هو « الغرض » أو « الوظيفة » . ما هو غرض الجماعة ؟ ولماذا تكونت ؟ وما وظيفتها في الهيئة ؟ وهل أعضاؤها وأعضاء غيرها من الجماعات التي تتصل بها على علم تام بالغرض التي تعمل له ؟ فإذا تبينا غرضها ، ومركزها ، ومسئوليتها تكشفت لنا العوامل التي تؤثر في أوضاعها النظامية والتكوينية ، لأن الطريقة التي تنظم بها جماعة أمورها تتوقف على ما ترغب هي في تحقيقه ، كما أن الطريقة التي تدير بها الجماعة المعينة شؤونها تختلف باختلاف وظيفتها .

ولما كانت حاجة الإنسان إلى الخبرات الجماعية المتباينة ، لا توقف فيها ، وليس لها حدود تنتهي إليها ، فإن الإنسان يستفيد من كل زمالة جماعية لأنه يجد فيها ما يشبع بعض مطالبه إشباعاً جزئياً ، فالإنسان قد يجد في 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 في جماعة ما يرضى نزعة إنسان بالغ إلى المساهمة في معالجة المشكلات القائمة ، بينما يجد

غيره في هذا الاشتراك المتنفس لمواهبه ومهاراته التي لا ينتفع بها في مطالب عمله أو أسرته .

هذا إلى أن درجة الشعور الجماعي الذي يسود الجماعة ، ونوع هذا الشعور ، يؤثر في مقدرتها على العمل الجمعي ، ففي مبدأ الأمر قد لا تدرك الجماعة الحديثة التكوين نفسها على أنها وحدة قائمة بذاتها إلا إدراكاً محدوداً ، وقد لا تتمكن من التوسع في دائرة مسؤولياتها التي 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 ، فإن تكون عضواً في جماعة محدودة يتراوح عدد أعضائها بين ثلاثة وخمسة فهذا شيء يختلف تماماً عن كونك عضواً في جماعة أو مجلس العدد فيهما من ثلاثين إلى خمسين . ومن الجلي أن لتكوين الجماعة أيضاً أهمية ، فإن كانت درجة التغير والتبدل بين أعضائها درجة عالية ، فلا ريب أنها ستكون أبطأ في تحقيق اتفاق جماعي ، وأبطأ كذلك في إنجاز أعمالها . هذا إلى أنه كلما ازدادت الفروق بين أعضائها كلما ازدادت حاجتها إلى رائد أكثر مهارة وكفاية . . .

إن موارد القيادة في جماعة ما ، ومظاهر هذه القيادة من الأمور التي يهتم بها الرواد الاجتماعيون كل الاهتمام . من هم القادة ؟ وكيف يمدون الجماعة بقدراتهم القيادية؟ وعلى أي شيء يستند تأثيرهم ؟ وهل تقسم المسؤوليات القيادية على الأعضاء جميعاً على أساس وظيفي ، أم هي وقف على شخص بعينه ؟

إن على الرائد ، وإن لم يكن دائماً هذا الشخص الذي يقود الجماعة بطريقة رسمية أو مباشرة ، مسؤولية العمل مع الأعضاء المبرزين ، وعن طريق هؤلاء الأعضاء الذين لهم أثرهم الفعال في الجماعة ، فالرائد هو المنشط للقيادة ، الكاشف عنها ، والمنسق بين القوى القيادية . ونحن إن شئنا أن نعرف الجماعة فعلياً أن نعرف قادتها ، وإن شئنا أن نكون للجماعة عوناً في تصميم خططها ، وتنفيذ هذه الخطط ، وتقويم جهودها فينبغي علينا أن نعمل على تكوين علاقات

طبية بين قادة الجماعة وروادها .

والجماعات ، إذا نظرنا إليها من ناحية تنظيمها ، إما نظامية أو تلقائية . . .
وحاجة الجماعة المعينة إلى تنظيم من نوع خاص مرتبطة أبداً بالأغراض التي
تقوم عليها وتعمل على تحقيقها . . . ولكي نعمل مع جماعة ما ينبغي أن نفهم
طبيعة تنظيمها ، وعندئذ نستطيع الحكم على مدى الانسجام والاتساق بين التنظيم
والأغراض . . .

وخبرة الجماعة السابقة تتحكم إلى حد كبير في تكييف سلوكها الزاهن ،
كما أن طريقتهما في العمل ، ووسائلها التي يتراح إليها أعضاؤها ، وما أصابته
هي من نجاح أو فشل ، كلها عوامل تؤثر في تطورها الحالي ونمائها . ونحن إذا
شئنا أن ندرك كنه جماعة ما فعلياً أن نلم بشيء من ماضيها ، وما آلت إليه في
حاضرها . . . وكبدأ ، ينبغي علينا أن نبدأ مع الجماعة من حيث هي ،
ونخطو معها خطوات تتراح هي إليها وتتفق وطبيعتها . أما أن نخطيء في الحكم
على مقدرتها ، ونكلفها أموراً لا تأمل هي في 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 في ماضيها وأساسها ما يكشف
عن حقيقة حاضرها ، ويساعد على التنبؤ بما سيكون على مستقبلها في شيء
كبير من الثقة واليقين .

فن الإدارة والعمليات الجماعية

اللجان وأهميتها :

اللجان جماعات شكلت لغرض معين ، فيها يفكر أعضاؤها تفكيراً جمعياً
بغيته تحقيق عمل ابتدعه . . . ولكي نعمل معها بما يكفل منها إنتاجاً كاملاً
ينبغي 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 تحاشي الأخطاء التى قد تقع فيها اللجان إذا نحن أمعنا الفكر فى الأسئلة الآتية :

- متى ينبغي تشكيل اللجان ، ولأى غرض تشكل ؟
- كيف نختار أعضائها بحيث نضمن تمثيلاً للجاعات والخبرات ، ووجهات النظر ، والمهارات ؟
- كم عدد الأفراد الذى تحتاجهم اللجنة لتستطيع القيام بوظيفتها ؟
- كيف نختار لها الأفراد الصالحين للعمل ونضمن قبولهم ؟
- كيف نعد أعضائها للعمل ؟
- ماذا يجب علينا أدائه 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 أعضائها 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 في أنواع اللجان التي تظهر عادة في المجال الإداري يتضح لنا
 إمكان تصنيفها بطرائق مختلفة :

- أولاً : 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 ،
 وهي التي ينص عليها في لائحة النظام الأساسي للهيئة ، لتقوم بعمل دائم أو
 طويل الأجل . واللجنة الخاصة ، وهي التي تشكلها الهيئة أيضاً لتحقيق عمل
 معين ، أو لتناول مشكلة معينة في 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 ، وهي
 التي تتولى النصيح وإبداء الرأي في مشكلة أو موقف أو اقتراح ، وقد تأخذ الهيئة
 برأيها أو تغفله . . . ونوع آخر منها هو اللجنة التي يوكل إليها رسم السياسة
العامة ، ويتولى أعضاؤها تحديد المبادئ التي تسير عليها الهيئة . . . وهناك
 النوع الثالث وهو اللجنة الإدارية أو اللجنة التنفيذية ، وإليها تكل الهيئة مسؤولية
 تنفيذ برنامجها . . . وعلى هذا فاللجان إما استشارية ، أو راسمة للسياسة
 العامة ، أو إدارية ، أو منفذة للبرنامج . والبحث والدراسة والتقويم من أخص
 خصائص العمل الاستشاري أو العمل الذي يختص برسم السياسة العامة . . .

نمو اللجان وتطور أعمالها :

تقول ماري باركر فولت^(١) Mary Parker Follet : « إن الغاية من اجتماع اللجنة هو الوصول إلى رأى عام مشترك . . . فأنا أنضم إلى اجتماعها كي 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 عملاً ينبغى أدائه ، وأنه يتم على صورة أحسن فيما لو تناولته عملية جماعية .
- إذا كان العمل حيويًا ، 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 مكوناتها من حيث ما يتمتعون به من معرفة وخبرة بالمشكلات التى ستوكل إليهم .
- ولكى يكون عمل الجماعة منتجاً ينبغى أن يتمتع أفرادها بمميزات 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 التي دعت إلى تشكيل لجنهم ، وما ينتظر منها تحقيقه ... ونعلم أيضاً أن الجماعة تتطلب قيادة بارعة في فن مساعدة الناس توثق ما بينهم من علاقات ، وليتجهوا معاً يداً واحدة تعمل في إنجاز ما أخذوا به أنفسهم ... ونعلم فوق ذلك أن اجتماعات الجماعات لا تستقيم ولا يكون لها أثر إلا إذا كان لها برامج أحكم رسمها وتديرها ، وكان لهذه البرامج قيمة في 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 نخطيء إذ نضم إلى عضوية اللجان أفراداً « بقصد تعليمهم » . لأنهم إن لم يكونوا على شيء يساهمون به في عملها استحال عليهم الانتفاع من خبرة كهذه . وكثيراً ما نهمل الحقيقة ونتجاهل الأمر الواقع ، وهو أن تكوين اللجنة عرضة لأن يدخل عليه أي تعديل ، بعد أن تكون قد قطعت شوطاً ، فنواجه بالحاجة إلى ضم أعضاء جدد للملاءمة الشاغرة ، أو لتزويد اللجنة بأعضاء يتمتعون بخبرات مختلفة وينادون بآراء مستحدثة ، فإن تم هذا بنفس العناية التي صادفتها اللجنة في بدء تكوينها أمكنها الاحتفاظ بنشاطها والإبقاء على حيويتها .

تقويم أعضاء اللجنة كأفراد (١) :

ما الذي يحملنا على القول بأن فلاناً عضو ناجح ؟ لأنه ينتظم في اجتماعات الجماعة ، ويشترك في أعمالها بكل ما يتمتع به من ذكاء ، وأنه يطلع على محاضرها ويعمل على بعث الجماعة وتنشيطها ، ولا يخرج عما هي بصدد من أمور ؟ وكيف يتسنى لموظفي الهيئة المسؤولين تقويم أعمال اللجان ؟ أمن واجبهم تقويم خبرة كل عضو مشترك فيها ؟

يبدو أنه لا بد من ذلك ، كما يبدو أيضاً أن أعضاء اللجان يودون لو علموا ما إذا كانوا يساهمون حقاً في التفكير الجماعي أو لا يساهمون .

أما من حيث طرق التقويم ، فمن الميسور لمن يتولى المسؤولية الإدارية استخدام التقويم الذاتي ، والتقويم الجماعي ، والتقويم الفردي . وفيما يلي أسئلة يمكن أن تكون عوناً في تقويم أعضاء اللجنة كأفراد :

- ١ - إلى أي حد يواظب أعضاء اللجنة على حضور اجتماعاتها ؟
- ٢ - وإلى أي حد يشتركون في مناقشاتها ووضع قراراتها ؟
- ٣ - وإلى أي حد يستطيع الواحد منهم التفكير في جماعة ، وتكفل له حرية التعبير عن رأيه في ظل الأحوال الجماعية ؟
- ٤ - وإلى أي حد يستطيع العضو فهم وجهات نظر غيره وتقبلها بما فيها من مناقضات ؟
- ٥ - وإلى أي حد يعبر عن فهمه للموضوعات والمشكلات التي تصادفها الجماعة ؟
- ٦ - وإلى أي حد يبذل للجماعة من خبرته ؟
- ٧ - وإلى أي حد يبذل من جهده فيما يكلف به من أعمال خلال دورات انعقادها ؟
- ٨ - وهل يحضر اجتماعاتها وقد زود نفسه سلفاً بما يمكنه من الاشتراك في 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 ، في بعض الأحيان نحو اللجان ، هي أن تنصت لأحاديثهم وهم في 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 طويلاً في أمور لا خير فيها . . . »

« لقد نفذ صبر الناس »

« لقد أديننا واجبننا ، ومع هذا فتقررنا لم يؤبه له »

« إننا مسلوبو السلطة ، فالقرارات الهامة تصدر من فوق . . . »

« إننا ننوء بالمسئولية الكبيرة الملقاة علينا ، ولا قبل للجنة 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 قُبر في لجنة فرعية ! »

« لا أزال أجهل ما ينتظر من لجنتنا أداؤه . »

إن هذه التتف من الحديث الذى يدور على ألسنة الناس هي في 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 المسؤولون 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 أصلاً .

وفي 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 فهم غرض اللجنة فهماً دقيقاً ؟

٣ - هل يمثل تكوين اللجنة نواحي 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 في أعمالها ونتج عن مساهمتهم تفكير جماعي

متزن ؟

٨ - هل تحتفظ اللجنة بسجلات يطلع 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 حكمها في مقابلة حاجاتها ؟

١٤ - هل يقوم برنامج اللجنة ، والنهج الذي تسير عليه تقوياً دورياً ؟

إن أعضاء اللجنة سوف يطمئنون إلى ما يتيح لهم عملهم من خبرة تدخل الرضاء على أنفسهم حين يحسون بأنهم يؤدون عملاً له أثره وقيمته، وأنهم يؤدونه بكفاية ومقدرة . والانتفاع بمثل تلك الأسئلة في التقويم المتصل لأعمال اللجنة يضاعف من فهم كل عضو ، ويوسع إدراكه ، ويزيد متعه الأساسية التي تُعد حيوية بالنسبة له ، لأن العمل في اللجان - وفي نظر معظمنا - ليس عملاً يحتاج إلى مهارة وفن فحسب ، وإنما هو في أساسه نوع من الرضية التي

يضيفها علينا لإنجازنا 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 الرئيسي .

وثانيها : أن نشعر بالزمالة ، ونحس الانتماء إلى جماعة تماثلنا التفكير ، نيطت بها مهمة ذات مسئولية .

وثالثها : أن نحس نمواً ذاتياً ، وتحصيلاً يجعل مهمتنا مشوقة ممتدة .

ورابعها : حاجتنا إلى تقدير مناسب وثناء على ما وفقنا فيه .

وخامسها : حاجتنا إلى أن نلمس نتائج تفكيرنا الجماعي في المؤثرات الحيوية التي تعمل في كل ما يتصل بنواحي العمل في الهيئة .

إن دور الأخصائي الاجتماعي في اللجان هو دائماً دور المعين لها على التزود بالخبرة التي يتيحها التفكير الجماعي في مشكلات معينة ، وكثيراً ما يضطر إلى انتهاج طريق غير مباشر في عمله مع رئيس اللجنة الذي يغلب أن يكون من غير الفنيين في هذا العمل ، ولهذا فهناك دائماً هذه المشكلة ، مشكلة تحديد اختصاص الأخصائي الفني : كيف يمكن أن يقحم نفسه في الحوار ، ويتدخل فيه ، دون أن يسيطر عليه ، أو يترع إلى الاضطلاع به ؟ أن ما يحدث دائماً هو أن يحمل صوته (كمدير الهيئة المنفذ) في ألفاظه الكلمة الأخيرة ، وفي نبراته السلطة التي تعوق النمو المطرد للعملية الجماعية . وقد يحدث أحياناً أن يخرج حوار الجماعة عما هي بصدد في الوقت الذي يجد فيه الأخصائي نفسه مقيداً بمسؤوليته الطبيعية السليمة ، ويخشى أن تنتهي الجماعة إلى نتائج وقرارات تتعارض مع ما يرى فيه مصلحة هيئته . إنه ، ولا شك ، بحاجة إلى مهارة يستخدم بها نفوذه في الجماعة دون أن يأتي على قدرتها الابتكارية ، أو يعرقل انتفاعها بإمكانياتها فلا تصل في نهاية المطاف إلى قرار سليم . . .

ونورد فيما يلي بعضاً من الأسئلة التي بدت للجماعة من المختصين حين اشتركوا معاً في بحث تناول ديناميكا اللجان (١).

١ - هل هناك طرق ، معروفة محددة ، تحقق اندماج الأفراد في اللجنة ؟ وهل تختلف هذه الطرق ؟ وكيف يتيسر خلق الجو الذي يكفل سرعة اندماج كل عضو في نشاطها اندماجاً نفسياً ؟

٢ - هل يميل الأعضاء إلى القيام بالأدوار التي ألفوا القيام بها في دورة تخللتها عدة اجتماعات ؟ وما هي الأسباب التي تدعو إلى تشبهم بمثل هذه الأدوار ؟ وهل تتغير الأدوار بحسب ما يتناوله الاجتماع من شئون ، أم تبقى كما هي بصرف النظر عما هم بصدد من موضوعات ؟

٣ - لماذا يحس الأعضاء بالارتياح من عملهم باللجنة ؟ وإلى أي 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 ففي أي المناسبات تحدث ؟ وإذا كانت هذه الصعاب عاملاً بارزاً في نموها ، وفي تمكينها من التعاون على حل مشكلاتها ، فماذا ينبغي عمله حيالها ؟

٥ - في الاجتماعات التي يتركز فيها اهتمام الأعضاء في الموضوعات التي يتضمنها جدول الأعمال ، هل هناك مظاهر تشير إلى التقدم في كل بند تشمله ؟ وهل يمكن الاستدلال على تلك المظاهر ؟ وإذا كان الأمر كذلك فما هو نصيب القيادة منها ؟

٦ - ما الذي يدعو إلى خلق جو من التوتر في اجتماعاتها ؟ وكيف يمكن التنفيس عنه والتفريغ عن الجماعة بما يرد عليها الشعور بالأمن والارتياح ؟

(١) 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 هي العوامل التي تؤثر في دور الرئيس مع الجماعة ؟ وهل تصور قيادته ، في وقت بعينه ، حاجاتها ؟
- ٨ - إلى أي مدى يهتم رئيسها بطبيعة النمو الجماعي ؟ وإلى أي مدى يتمثل هذا الاهتمام فيما يدخله على دوره من تعديل ؟
- ٩ - هل يحدث أن يتخلى الرئيس مؤقتاً عن دوره في القيادة لأنه يميل ميلاً شديداً إلى الأخذ بموضوع معين أو يتحيز له ؟
- ١٠ - هل يشترط أن يدل مدى المشاركة أو انتشارها على أنها مشاركة أكثر قيمة وأفضل أثراً ؟
- ١١ - هل يميل أعضاء معينون إلى التفاعل مع أعضاء آخرين بصورة معينة ، أي 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 في الجماعات التي يرأسها ، وهل بعمله هذا لا يستطيع أن يتحكم في التفكير الجماعي تحكماً يدل على الحنكة والدهاء ؟
- ١٣ - هل لتضامن الجماعة وتماسكها علاقة مباشرة بقدرتها الإنتاجية ؟ وإذا كان الأمر كذلك فما هي مقاييس التماسك التي يمكن استعمالها لقياس استعداد الجماعة ؟
- ١٤ - إلى أي مدى تؤثر خبرات أعضاء الجماعة ، التي اكتسبوها من عملهم بها ، في طريقة مشاركتهم ؟
- ١٥ - ما تأثير الوضع المادي في نهج الجماعة ؟ وهل لاتخاذ رئيسها مجلسه بعيداً عن عضو فيها أثر في مشاركة هذا العضو في نشاطها ؟
- ١٦ - أي نوع من المهارات والخبرات والمشارب والخصائص تتطلبها لإيجاد لجنة عاملة منتجة ؟
- ١٧ - في أي الظروف يتولى أعضاء الجماعة مسئولية القيادة في بعض أعمالها ؟

كيف نتعرف على المهارات التي يتمتع بها من يتولى القيادة الإدارية

أولاً : مهارته في معاونة الجماعة على تشكيلها :

هل أبدى مهارة :

- ١ - ... في معاونتها على اختيار أعضائها للعمل المعين ؟
- ٢ - ... » معاونتها على تكوينها بما يحقق تمثيلاً كافياً ؟
- ٣ - ... » معاونتها على زيادة عددها وتوسيع نطاق تمثيلها في الأوقات المناسبة ؟

- ٤ - ... » إعداد بيان مكتوب يحدد فيه وظيفة الجماعة ؟
- ٥ - ... » معاونة أعضاء الجماعة ليزداد الواحد منهم معرفة بغيره وليسودهم جميعاً شعور جماعي ؟

- ٦ - ... في الانتفاع بخبرة الأعضاء السابقة ؟
- ٧ - ... » تحديد الجهة التي تملك حق البت النهائي في الأمور ؟
- ٨ - ... » معاونة الجماعة على تقريب مختلف وجهات النظر فيها ؟

ثانياً : مهارته في معاونة الجماعة على تحديد غرضها وهدفها :

هل أبدى مهارة :

- ١ - ... في معاونتها على تفهم مسؤوليتها ؟
- ٢ - ... » » على تقبل الأهداف الرئيسية للهيئة باعتبارها عاملاً فعالاً في العملية التي تنجز بها مهمتها ؟
- ٣ - ... في معاونتها على ملاحظة خطواتها الرئيسية في سيرها بعملها لتصل به إلى غايته ؟
- ٤ - ... في معاونتها على ألا تنحرف عما نيظ بها عمله وعلى تحديد جهودها ؟
- ٥ - ... » » على تركيز جهودها فيما طلب إليها إنجازه ؟

٦ - ... في إحالة ما لا يدخل في اختصاصها إلى جماعات أخرى تختص به ؟

ثالثاً : مهارته في معاونة الجماعة على تنظيمها للعمل المنتج :

هل أظهر مهارة :

١ - ... في تهيئة المكان المناسب وتوفير الجو الصالح لعملها ؟

٢ - ... » تقدير خبرة الأعضاء السابقة باعتبارها عاملاً يحدد درجة استعدادها ومستوى قدرتها ؟

٣ - ... في معاونتها على وضع نظام يتفق وحاجاتها ؟

٤ - ... » » على إظهار حماسها نحو العمل الذي تعهدت به ؟

٥ - ... » » على تحديد النقطة التي تبدأ منها عملها ؟

٦ - ... » » على تقسيم عملها إلى وحدات تدرجية حتى إذا

أنجزت منه جانباً أمكنها أن تنتقل إلى غيره ؟

٧ - ... في معاونتها على أن تحدد لعملها وقتاً لا يتعارض والأوقات

المحددة للاجتماعات الأخرى التي تتم في الهيئة ؟

خامساً : مهارته في معاونة الجماعة على العمل في دائرة الهيئة :

هل أظهر مهارة :

١ - ... في ممارسة الجماعة باعتبارها ممثلة للهيئة كلها ؟

٢ - ... » معاونتها على تفهم تاريخ الهيئة ونشأتها وغرضها وسياستها

العامة وما إلى ذلك ؟

٣ - ... في معاونتها على توفير وسائل الاتصال بغيرها من الجماعات في

الهيئة وتوطيد علاقاتها بها ؟

٤ - ... في معاونتها على إدراك من ترعاهم الهيئة وجعلهم موضع اهتمامها ؟

٥ - ... » » الانتفاع بما استقرت عليه الهيئة من تقاليد

وما تنتهجه في عملها الرتيب ؟

- ٦ - ... في تنسيق جهودها مع جهود غيرها من الجماعات ؟
- ٧ - ... » معاونتها على تقدير القيم الأساسية التي يتضمنها قرار معين ؟
- ٨ - ... » دعوة غيره من الموظفين للاجتماع بالجماعة إذا كان فيما تناقشه ما يتصل بدائرة اختصاص هؤلاء الموظفين ؟
- ٩ - ... في معاونتها على إدراك الحقائق التي تعمل الهيئة في دائرتها ، ومواجهة هذه الحقائق ؟
- سادساً : مهارته في معاونته الجماعة على اتباع طريقة معينة في عملها :
- هل أبدى مهارة :
- ١ - ... باقتراحه على الجماعة الطرق والإجراءات التي تتبعها ؟
- ٢ - ... في معاونتها على أن تتخذ لنفسها منهجاً تتبعه في كل اجتماع يساعد على إنجاز عملها ؟
- ٣ - ... في معاونتها على أن يكون لكل فرد فيها نصيب فيما تؤديه من عمل ؟
- ٤ - ... في معاونتها على التطلع إلى ما ستؤديه من عمل في اجتماعها الثاني ؟
- ٥ - ... » رسم خطة كل اجتماع والتمهيد له قبل حلوله ؟
- ٦ - ... » معاونتها على الانتفاع بمحاضر الجلسات وغيرها من السجلات كوسائل تيسر لها عملها ؟
- ٧ - ... في معاونتها على الاستفادة من الحقائق والموارد المادية الأخرى ؟
- ٨ - ... في معاونتها على أن تصبح سيدة نفسها قادرة على وضع قراراتها ؟
- ٩ - ... بتحديد اللحظة التي تكون فيها الجماعة قد استوفت حوارها ووجب عليها أن تقرر ما تراه دون الرجوع ثانية إلى ما كانت عليه ؟
- ١٠ - ... في معاونتها على الوصول إلى قرار جماعي ؟
- ١١ - ... » التفرقة بين التفصيلات الإدارية التي يمكن تناولها بوسائل أخرى وبين السياسة العامة التي 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 معاونته 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 ، فهي إن أدركت دورها في صورة أكثر تعمياً فليس لها من حاجة إلى سجلات مستوفاة .

والعامل الثاني 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 ، فن 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 ، وتأخذ فى اعتبارها عند تحديد عبء العمل الذى تكلفه إلى الرائد الاجتماعى فن 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 ، فإن ذلك يتحتم عايتها 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 في رسم سياسة معينة تنظم عملية التسجيل ، فإذا كان على أقسامها جميعاً الاستعانة بالسجلات ، فيجب أن تخرج هذه السجلات على صورة يتفق عليها ، وتركز في وحدة معينة ، لتكون ميسرة وفي متناول الجميع . وإذا كانت الهيئة على صلة وثيقة بغيرها من الهيئات القائمة في بيئتها ، وكانت هذه الهيئة تأخذ بمبدأ إحالة عملاتها على الهيئات المختصة ، فعليها أن تحسب لهذا العامل حسابه وهي تعد سجلاتها . . .

وفي التدريب على تدوين السجل يقول « تكرر » بأن تنمية المهارة في عملية التسجيل إنما تقوم على ما يتمتع به الرائد من مقدرة في ملاحظة الجماعة ومراقبة تصرفاتها ، وتحليل ما يصدر عنها من فعال ، وفهم ما تعنيه هذه الفعال في نفوس أفرادها . وكلما تضاعف مهارة الرواد في عملهم مع الجماعات ، وأصبحوا أكثر إدراكاً لدورهم فيها ، وأكثر شعوراً بمسئوليتهم حيالها ، كلما كشفت سجلاتهم عن مدى تقدمهم .

ويقول أحد الرواد بأن التسجيل ليس بالعملية الشاقة ، وإنما الشاق هو التفكير والتحليل الذي يسبق التدوين الفعلي . ويؤمن الكثير من الرواد الاجتماعيين بقيمة تدوين ما حدث في الاجتماع عقب ارفضاضه ، أما التحليل لما قد حدث فيظهر في الجزء الخاص بالتعليقات التي يقصد بها تقويم عمل الجماعة ، وقد لا يستوفي 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 اجتماعي ... وفي إعدادها وتدوينها ما يساعده ليزداد فهماً بالأفراد في الجماعة . وبمارسته هذا النوع من العمل يستعيد ما حدث في اجتماع الجماعة ، ويدرك ما وراء السلوك من دوافع وما يخفى بين الألفاظ والعبارات من معان لم يفتن 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 أيدي 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
والتي لم تتحقق بعد ، كما أن فيه حساباً عما حدث فعلاً . وهو الصحيفة
الدائمة المستمرة التى تنتفع بها الهيئة كأداة تقويم 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 يتخذ نموذجاً يحتذيه .
وعلى المشرف أيضاً معاونته كي 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 ينبغي أن يصف السجل عمليات تفاعل الأعضاء بحسب
ترتيب حدوثها ، وكما حدثت فعلاً دون الإستناد إلى منطق الحوادث ، لذا يجب
أن ينتقل السجل من موضوع لآخر بنفس الطريقة التي 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 فعلاً إلا أهم من
عرضها كموضوع مترابط متسق ، وما الغاية من السجل إلا فهم التفاعل بين
الأعضاء ، أما محور الموضوع فيأتي في 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 ذلك الفريق ، ومن أبى أن يتبع من ، ومن أول من فكر في ذلك
النشاط ومن جاره ؟ هذه نماذج مما يحتويه السجل يمكن بها اكتشاف الأواصر
التي تربط بين عضو الجماعة وغيره من أعضائها . وبمثل هذه الطريقة في
التسجيل يميز الرائد الوحيد المنعزل ، والثنائي المتلازم ، والثلاثي المتقلب ،
وكافة ما يبديه الناس في علاقاتهم الأساسية من مظاهر وأوضاع .

وليس حتماً وصف البرنامج على أنه شيء قائم بذاته ، ولكن الذي له
أهمية حيوية هو إثبات من رسم البرنامج وصمم أجزائه ، والطريقة التي اتبعت
في الوصول إلى قرارات ، وكيف كانت استجابة كل عضو . وفي تسجيل
هذه الاستجابات يصف الرائد البرنامج وصفاً دقيقاً .

ولما كانت قيمة الخبرة الجماعية مرتبطة بنوع استجابات الأعضاء فمن
الضروري أن يصور السجل كل عضو تصويراً فردياً قدر المستطاع . وسوف

يلمس الرائد فائدة تحليل كل عضو بمقارنة سلوكه وهو في الجماعة بما هو معروف عنه من أنماط السلوك . . .

ومن الممكن تسجيل التحليل المبدئي لسلوك العضو مباشرة أى عقب تعبيره عن هذا السلوك ، وقد يتطلب الأمر في مواقف معينة تدوين التقرير التحليلي على أساس ما يتبينه الرائد من مراقبة سلوك العضو في الجماعة مراقبة مستمرة ، أو على أساس تلخيص ما جمعه عن سلوكه من ملاحظات في عدة اجتماعات ، وما يصلر عنه في احتكاكه أو اتصاله بغيره خارج اجتماعات الجماعة . وفي هذه الحالات يضاف التقرير إلى السجل عقب تسجيل النشاط الجماعي .

ويجب على الرائد أن يثبت في سجل الجماعة العام زيارته المنزلية للأعضاء ، واجتماعاته الفردية بهم خارج اجتماعات ناديهم . وفي الهيئات التي تحتفظ بملفات للأعضاء وأخرى للجماعة التي ينتمون إليها يجب أن ترفق بكل من ملف العضو وسجل الجماعة نسخة من تقارير الاتصالات الفردية ، وملخص يوضح مدى مشاركة الأعضاء في نشاط الجماعة .

ونذكر فيما يلي بعض المقترحات والإرشادات التي يمكن أن ينتفع بها الرائد المبتدئ الذي يحاول أن يتخذ لنفسه طريقة خاصة في إثبات ما يدور في اجتماعات الجماعة :

- ١ - المذكرات التي تدون في حينها ، أى عقب اجتماع الجماعة ، تساعد الرائد على تتبع تسلسل الحوادث ، وإثبات ملاحظاته الهامة عن السلوك ، هذه الملاحظات التي تمكنه فيما بعد من استعادة الخبرة الكلية التي اكتسبها .
- ٢ - يجب على الرائد المبتدئ أن يدون السجل بنفسه . . . وأن يبدأ فيه وقد رتب في ذهنه مادته وعناصره حتى يسهل عليه التعبير عما يحول في خاطره دون أن يبذل بعض وقته هباء ، كما يجب عليه أن يسلسل الحوادث بحسب أوقات حدوثها .

- ٣ - ولكي يبلغ السجل غايته في الانتفاع به ، يجب على الرائد أن يتخير

له من العبارات ما له دلالة متجنباً للغو والحشو . ومن الجلى أن الأناقة في تحريره ، وخلوه من الأخطاء اللغوية ، وصحة تركيب عباراته ، تعد عوامل هامة في 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 التي بدأ فيها .

٤ - ويجب أن يحتفظ السجل دائماً بطبيعته السرية ، فلا تناقش محتوياته إلا في الجماعات المهنية ذات العلاقة الوظيفية بالجماعة ، وذلك بقصد الدراسة وتحقيق أغراض فنية ، ولا تجوز هذه المناقشة أصلاً في 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 في كتابه ⁽³⁾ Social Group Work :
أولاً : من الرواد من يستفيد من إعداد تخطيط موجز لرءوس الموضوعات قبل البدء في تدوين السجل أو إملائه ، لأن مثل هذا التخطيط يساعده في ترتيب مادته وفي اختيار أهم فقراتها .

ثانياً : على الرواد الاجتماعيين أن يقرنوا أسماء أعضاء الجماعة بما يصلر عنهم من فعال حال وقوعها كلما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً ، لأنهم بعملهم هذا يتجنبون تدوين أمثال العبارات : « كان هناك إحساس . . . » دون الإفصاح عن 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 في تدوين السجل ييسر التحليل الذي يتم فيما بعد .

رابعاً : استعمال الحرف « ر » للدلالة على الرائد أو استعمال كلمة « الرائد » من الأمور المفضلة ، ولو أن البعض يجد في استعمال ضمير الذات « أنا » شيئاً أيسر وأقرب إلى السليقة .

خامساً : تأريخ كل ما يثبت في 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 مستقبلاً من حيث الشكل والمحتويات .

سابعاً : قد يسأل الرائد نفسه حين يتصفح السجل ويراجع ما تجمع فيه على مر الشهور الأسئلة الآتية : هل أفصحت عما في نفسي ، وضمنت السجل ما أدبته من عمل ، وكشفت عن الدافع الذي حانى على أدائه ؟ وهل صوّرت الأفراد الذين تتكوّن منهم الجماعة وأثبت ما أدّوه ؟ وهل دوّنت كافة اتصالاتي أم أغفلت ذكر بعض الاتصالات الهامة ؟ وكيف يتسنى لى تحسين طريقي في التسجيل لأجعل من السجل شيئاً له أكثر من دلالة وأثره في نفسي ؟ . . .

ويقول « تركرر » أيضاً في الانتفاع من سجلات العمليات الجماعية وفيما نتعلمه من تحليل محتوياتها ، إن الرائد يبدأ ينتفع من السجل منذ اللحظة التي يشرع فيها في تدوينه ، لأنه يستفيد بما فيه من قيمة أولية حين يبدأ تفكيره من خلال عمله مع الجماعة ، ولذلك كان عليه أن يستعرض ما في السجل قبل أن يجتمع بجماعته ، لأنه بعمله هذا إنما يستعيد النواحي البارزة في 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 تمكن الرائد من إدراك كنه العلاقة التي كونها مع جماعته ، كما أنها تكشف عن مدى حساسيته وأثر طريقته في تدعيم القيادة الجماعية ، وتوقفه على ما أصابه من فشل في مقابلة مطالب العون . هذا إلى أنها تيسر له الوقوف على الكيفية التي تعدل بها دوره والجماعة في طريقها إلى النمو ، وتبين كنه المشكلات التي جابهتها الجماعة في تنفيذها برامجها ، وفي مواجهتها مواقف معينة .

والسجلات تمكن الرائد من التعمق في فهم سلوك الفرد والجماعة ، وتكشف عن المدى الذي وصل إليه الفرد وأدركته الجماعة في نموها ، كما تدل على الأفراد الذين يحتاجون إلى عون من نوع خاص ، وتفصح عن الحد الذي وصلوا إليه في تحقيق حاجاتهم بالجماعة . أما الأفراد الذين يتمتعون بقدرات قيادية ، فمن الممكن متى عينهم السجل أن توكل إليهم مسئوليات أكبر في شؤون الجماعة .

ومن الناحية الإدارية نطالع هارلى تركزر رأيه في إعداد السجلات والتقارير فنجد أنه يقول في 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 في التدوين والاستيفاء :

أولها : لمن يدون هذا التقرير ؟ ومن سيستمع إليه ؟ ومن سيطلع عليه ؟ وهل سيكون في متناول الخاصة أو العامة ؟

وثانيها : ما أغراض الموضوعات المدونة ؟ وماذا نرمي إلى تحقيقه من ورائها ؟

وثالثها : ما هي أنواع التقارير التي سبقت هذا التقرير ؟ وهل لها طابع خاص ؟

ورابعها : ما هي أنواع التقارير التي ستعقب ذلك التقرير ؟ وهل التقرير

واحد من مجموعة ؟ . . .

ويقول في محتويات السجل :

١ - إننا حين نسجل عملية ما فإننا نكتب عن الأشخاص واستجابة

الواحد منهم لغيره في موقف بعينه .

٢ - وإننا نكتب عن أنواع المشاركة ومدادها ، هذه المشاركة التي تتم بين أفراد يتعاونون معاً لحل مشكلة .

٣ - وإننا نثبت من أين بدأت الآراء ، وكيف تطورت ، بما في ذلك تقبل من يتضمنهم الموقف لهذه الآراء ورفضهم لها .

٤ - وإننا نتحرى الدقة في إثبات ما قام به المسئول عن التنفيذ ، ورأيه وشعوره ، وما يأمل في تحقيقه .

٥ - ونثبت حركة الأفراد والجماعة كلها وما أصابوه من تقدم وما بلغوه من نمو وتغير .

٦ - ونكتب عن العلاقات التي تربط بين الجماعات ، والاتصالات الرسمية والتلقائية التي تتم بينها .

ومن ذلك يتبين أن تسجيل العملية الإدارية يتطلب تركيز الاهتمام في العوامل الآتية :

١ - الأفراد الذين يتفاعلون معاً في المواقف الجماعية .

٢ - العلاقات بين الأفراد كما يكشف عنها تفاعلهم وتشاركهم معاً .

٣ - التفاعل داخل الجماعة وبين الجماعات .

٤ - الرائد الذي يقوم بدور المساعد .

ويمكننا إعادة تبيان ما سبق على الصورة الآتية :

١ - من ؟ (أعضاء الجماعة) .

٢ - ماذا ؟ (الأعمال التي يؤديونها معاً) .

٣ - كيف ؟ (الطريقة التي بها يؤديون الأعمال معاً) .

٤ - لماذا ؟ (الأسباب التي تدعو إلى حدوث أمور معينة أو تمنع من

حدوثها) .

وسوف يجد الرائد ، عند تدوينه السجل ، أن مهمته تتناول ما يلي :

١ - الملاحظة الدقيقة - يقطه 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 يضمه 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 أولاً ؟ 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 هي الدلائل التي تكشف عن الأساس الذي 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 هي الافتراضات التي يصح الاستناد إليها في 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 في اجتماعها من ميول الأعضاء وحاجاتهم ؟ وأى التغيرات (المباشرة وغير المباشرة) تدل على ميول مشتركة ، وأياها تكشف عن ميول متباينة متعارضة ؟

ويتبع ذلك ملخص بمعلومات الرائد عن الأعضاء المعطلين لحركة الجماعة ، وتفسيره لسلوكهم ، ثم تعليقه على محتويات البرنامج وقيمتها الملزمة لها من وجهة نظر الجماعة كوحدة ، ومن وجهة نظر أفراد معينين .

وهل بدا من الجماعة ما يدل على تمتعها بالاستقلال في تدبير أمورها ؟ وما هي العوامل التي تؤثر في إظهار هذا الاستقلال أو إخفائه ؟

وأخيراً يأتي تقويم الرائد لدوره ، كما تبين مما سلف من حيث المعونة التي قدمها إلى الأعضاء في 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.

1891

1. The first of the year was spent in the
city of New York, where I was
employed as a clerk in the
office of the Board of Education.
I was there from January 1st to
March 31st, 1891. During this
time I was engaged in the
preparation of the annual report
of the Board of Education, and
in the collection of statistics
relating to the schools of the
city.

الفصل التاسع

« التطوع في ميدان خدمة الجماعة والترويج »

- التطوع والديمقراطية الاجتماعية .
- التطوع في ميدان الخدمة الاجتماعية .
- المبادئ التي يقوم عليها التطوع .
- إعداد المتطوع ليكون عضواً في أسرة الهيئة .
- تجنيد متطوعي البرنامج .
- تدريب المتطوعين للخدمة الترويجية .
- الصفات الواجب توافرها فيمن يختارون كمتطوعين لقيادة الجماعات .
- الإخصائي الاجتماعي والمتطوع .
- أهم الطرق الفنية التي تستخدم في اختيار المتطوعين لقيادة الجماعات .

كتاب الحساب

الحمد لله الذي جعل الحساب من العلوم التي لا ينفك عنها الإنسان في حياته

والله اعلم بالصواب

الحمد لله الذي جعل الحساب من العلوم التي لا ينفك عنها الإنسان في حياته

والله اعلم بالصواب

الحمد لله الذي جعل الحساب من العلوم التي لا ينفك عنها الإنسان في حياته

والله اعلم بالصواب

الحمد لله الذي جعل الحساب من العلوم التي لا ينفك عنها الإنسان في حياته

والله اعلم بالصواب

الحمد لله الذي جعل الحساب من العلوم التي لا ينفك عنها الإنسان في حياته

والله اعلم بالصواب

الفصل التاسع

التطوع في ميدان خدمة الجماعة والترويج

التطوع والديمقراطية الاجتماعية

يقول الدكتور ادوارد لندمان في كتيبه الذى أطلق عليه (A Fantasy) (١) :

« في السنوات الأخيرة ، وبينما 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 في 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 حريرتهم في 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

(١) Lindeman, Edward C., "A Fantasy", Columbia University, Jan. 1948.

يصعب تخيلها ، وإن كان في 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 في جو من العزلة ،
 وسيجلسون أنفسهم وقد خلى بينهم وبين الشعب الأصيل ، وإن كانوا على صلة
 به فلن تعدو هذا الفريق من الشعب الذي يمثلونه هم وعملاتهم ، وسوف يتهاوى
 رباط الحياة الذي 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
 لإبقاء 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 اختفاءً
 تاماً .

« كم أود أن أعرف كيف نحمل المتطوعين على تقدير أهمية الدور الذى
 يلعبونه في بعث الحياة في 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) محاضراته التى ألقاها بنادى المؤلفين
 فى لندن وظهرت أخيراً فى مجلة اتلانتيك الشهرية . وما ذكره ملتون فى محاضراته
 إننا نعيش فى ظل قيود تفرضها علينا أوضاع ثلاثة :

أولها : القانون الوضعي الذي ينظم قواعد السلوك ، ويفرض عقوبات للخارجين عليها .

وثانيها : مجال الاختيار الحر الذي لا تحدده قوانين .

وثالثها : هذا الوضع الذي لا يسوده قانون وضعي أو اختيار حر ، والذي فيه يفرض الإنسان على نفسه ما يقيدها وتلتزم به ، ولا يكون متمتعاً بحريته المطلقة لأنه رضى المسؤولية وتحملها . وعلى الرغم من معرفته بأن ليس هناك من قانون أو إنسان يلزمه بتحقيق ما تعهد به ، فإنه يعرف أن في عقوقه وعصيانته خيانة لذاته . وهذا هو المجال الذي يعيش فيه المتطوع ، أو كما وصفه اللورد في ختام حديثه بقوله : إن العظمة الحقيقية لأي أمة ، وحضارتها الصحيحة إنما تقاسان بمدى هذه الطاعة غير الملزمة » .

ويقول الدكتور لنديمان أيضاً في المقدمة التي صدر بها اتحاد الهيئات الاجتماعية البروتستانتية بأمريكا كتابه عن المتطوعين ، بأن ليس من الضروري في مجتمع ديمقراطي ، ولا حتى من المرغوب فيه ، أن يكتفي المواطنون بإبداء موافقتهم على ما يسألون الرأي فيه ، وإنما يقتضيهم واجبهم أن يتشاركوا ، وهم يجدون فرص المشاركة في مجالين رئيسيين :

١ - مجال العمل السياسي .

٢ - مجال العمل في الهيئات والمؤسسات الاجتماعية التطوعية .

والمواطن الصالح في مجتمع ديمقراطي . . . هو المواطن الذي يسهم في كلا مجالى العمل المشترك ، فهو بهذا يحس مسؤوليته نحو حكومته ، ونحو هذه المجموعة الكبيرة من المؤسسات الأهلية أو التطوعية التي تكمل عمل الهيئات الاجتماعية الحكومية .

لقد اعتدنا ترديد هذين المصطلحين : « حكومي » و « أهلي » كما لو كانا على طرفي نقيض ، وكثيراً ما نردد هذه العبارة « حكومي وعكسه أهلي » التي تبدو وكأنها تحمل معنى يدل على قيام تنافر بين هذه الخدمات التي تتحقق في

ظل الدوائر الحكومية ، وتلك التي تتولاها الهيئات المستقلة التطوعية . وعندى أن كل ما يتردد على ألسنتنا أو يراود عقولنا على تلك الصورة إنما ينتهى بنا إلى تكوين فكرة خاطئة شائعة سوف تضر بمستقبل الديمقراطية إن قدر لهذه الفكرة الذبوع والانتشار . كما أننا نستطيع القول بأن توطيد أقدام الديمقراطية على أساس ممكن لا يتحقق إلا باشتراك الهيئات الاجتماعية 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 قوين ، 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 المسؤولية 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 الشؤون 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 ، والمنشآت الترويحية .

وكانت هذه الجهود الفردية ، التي استمر أصحابها يبذلونها على مر السنين ، الأساس التي قامت عليه الخدمة الاجتماعية . . .

وقبل الحرب العالمية الثانية كان التطوع في الهيئات الاجتماعية الأمريكية وقفاً ، إلى حد كبير ، على الشابات اللائي وجدن من وقت فراغهن ما يبذلنه لخدمة الهيئات الاجتماعية والصحية ، وعلى الرجال الذين كانوا يعملون في أمسياتهم مع جماعات الصبيان والشباب ، حتى جاءت الحرب فإذا بالظروف التي أحاطت بها وقد غيرت هذا الوضع تغييراً بدله من أساسه ، إذ انتظم الملايين من المتطوعين في أعمال الوقاية والخدمات الحربية التي تطلبها المجتمع ، وساهموا في توسيع برامج الهيئات ، وتطوع للمساعدة رجال ونساء من كل جنس ولون وعقيدة وعمل ، وساهمت النسوة العاملات بجهودهن ، التي يحسدن عليها ، في مختلف البرامج ، وحل محلهن في أعمالهن صغار الشبان الذين لم يتجاوزوا التاسعة عشر . . . فهذه سجلات الحرب تدل على أن أحد عشر مليوناً من المتطوعين ساهموا بجهودهم في مختلف نواحي النشاط الاجتماعي ، محرزين نتائج باهرة سواء في الحرب أو الخدمات الاجتماعية ، مدللين على إمكان التوسع في اشتراك المواطنين ومساهماتهم في إجابة الحاجات الاجتماعية الملحة التي تكشف عنها الأيام التي 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 في جموعهم المتزايدة يعملون في مجالس إدارة الهيئات الاجتماعية ، ويقومون بالأعمال التطوعية في دائرة هذه الهيئات ، كما نرى الكثير من الهيئات الحكومية والهيئات الأهلية — التي تعتمد في تمويلها على موارد خاصة — وقد أرغمت على استخدام المتطوعين بسبب ما ترتب على الحرب من نقص في عدد الموظفين . ولا تزال هذه الهيئات مستمرة على ما هي عليه ، عاملة على خلق فرص جديدة لإشراك المتطوعين في برامجها . ولعل أهم ما حققته هذه المرحلة من تطور هو إنشاء اللجان الاستشارية من المواطنين في كثير من المصالح الحكومية . . .

المبادئ التي يقوم عليها التطوع :

إن أجل وصف للمكانة الحالية التي يشغلها التطوع نجده في تعريفه الذي نادت به في ديسمبر سنة ١٩٤٥ ، اللجنة الاستشارية للخدمة التطوعية (Advisory Committee on Volunteer Service) وضمنته مبادئه :

« التطوع هو هذا الجهد الذي يبذله ، بلا مقابل ، أى إنسان لمجتمعه بدافع منه إلى المساهمة في تحمل مسؤوليات هذه المؤسسات الديمقراطية التي تعمل على تقدم الرفاهية الإنسانية ، وعلى أساس أن الفرص التي تنهيا 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 ومساهماتهم في حلها ، لذلك كان للنمو المطرد في تحسين خدمات المتطوعين وتوسيع دائرتها أهمية بالغة ، إذ بها نستطيع اكتشاف أصلاح من يتمتعون بصفات القيادة ونعدهم لها .

ومن الضروري الاعتراف بما ينبغي أن تكون عليه العلاقات بين المتطوع والمختبر ، فهذه يجب أن يكون أساسها الاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية لما يترتب على ذلك من خلق اتجاه اجتماعي وفن أساسه التفكير السليم .

والواجب ألا يكلف المتطوعون أعمالا أو خدمات رصدت لها مرتبات تدفع لموظفين أو يمكن توفير المال اللازم لها من مصادر لا ثقة أو عمل ، ويستثنى من ذلك :

(أ) الوظائف الهامة التي يتعذر إسنادها إلى موظفين مأجورين لأسباب مردها هؤلاء الموظفين أنفسهم ، وبشرط ألا يكون الدافع إلى إسنادها لمتطوعين .

ضالة ما يتمتع به الموظفون من خبرات إذا ما قورنت بخبرات غيرهم في الوظائف المماثلة .

(ب) الحالات التي تخصص فيها الأموال للأعمال الإنشائية أو التوسع

في الخدمات بشرط التحقق من الكسب الذي يعود على هذه الأوجه من النشاط لوأداها متطوعون ، والتأكد من شدة حاجة المجتمع إليها .

وينبغي على المتطوعين ، كى يستطيعوا تقديم خدمات لها أثرها وقيمتها ، أن يتوافر فيهم الميل إلى العمل الذى يسند إليهم أدائه ، 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 ماكميلان (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 ينبغي 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 نواحي الخدمة التطوعية صعوبة هى مشكلة اختيار المتطوعين للوظائف المناسبة ، ليس من العدل فى شيء أن توكل إليهم أمور عملاء الهيئة التى لا ينبغي 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 بادية الأمر ، إذ بهذه الطريقة قد يرى المتطوع الانسحاب قبل أن تبذل الهيئة من وقتها وجهدها ما لا طائل من ورائه فى سبيل إعدادة للعمل .

ويشير ولسون ورايلند ^(٢) إلى نفس الموضوع فيقولان بأن من المتفق عليه أن المسئوليات التى توكل إلى المتطوع ينبغي 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 الإخصائي الاجتماعي من خبرة ومعرفة ومهارة ، فعمله ينبغي أن يكون محدداً ، كما ينبغي أن يقرر نوع التدريب اللازم له ومداه قبل أن يناط به العمل ، لذلك كان ضرورياً تحليل عمل الهيئة تحليلًا دقيقاً وتصنيفه بحسب نوع الخدمات المطلوبة ، وتحديد مؤهلات من تختارهم من الموظفين في كل فرع من فروعهم ... كما أن على الهيئة أن تهيئ برنامجاً للتدريب والإشراف يمكن المتطوع من اكتساب معرفة ومهارة ، وهذا لا يعفيه من ضرورة تمتعه بالمؤهلات الشخصية ليستطيع الانتفاع بالخبرة التعليمية التي تتيحها له الهيئة ... كما ينبغي أن يخطر المتطوع بأن عليه قضاء فترة في التدريب قبل أن توكل إليه أية مسؤولية ، وأن هذا التدريب المبدئي سوف يستتبعه إشراف منتظم من جانب الموظفين المحترفين ، وأن كل مسؤولية جديدة تضاف عليه يسبقها تدريب عليها في دائرة عمل الهيئة .

إعداد المتطوع ليكون عضواً في أسرة الهيئة (2)

نماذج من خدمات المتطوعين :

توضح اللوحة البيانية التالية أنواعاً مختلفة من الوظائف التي يمكن إيكالها للمتطوعين ، ومن تصفحنا لها يتبين أن هناك مهاماً لا حصر لها يؤديها المتطوعون في الميدان الاجتماعي . والتدريب على هذه المهام العديدة يختلف باختلاف مدتها ومداه وأهميتها ، فبعض التدريب يتطلب دراسات تستمر أسابيع أو أشهراً ، يضاف إليها تدريب عملي على الوظيفة ، في حين أن الوظائف البسيطة يمكن التدريب عليها خلال بضع ساعات أو أيام .

وإذا نحن قارنا بين هذا التقسيم الذي توضحه اللوحة المذكورة وما ينادى به ولسن ورايلند في كتابهما (Social Group Work Practice) (1) لمسنا ما في

(1) Ibid, Pp. 601-2

متطوعون إداريون

أعضاء اللجان أعضاء مجالس الإدارة

لجان دائمة
تعمل طوال العام
تحت أسماء مختلفة
كاللجنة التنفيذية
واللجنة المسالية
واللجنة الداخلية
ولجنة الاستشار
ولجنة البرافاج
ولجنة الدعاية
ولجنة شعرون
الموظفين ولجنة
التعليم .. إلخ

لجان خاصة
تعمل لمدة معينة
تحت أسماء مختلفة
كلجنة جمع المال
ولجنة المباني ..
ولجنة مشروع
مبين .. إلخ

كتبة
أعمال الأرشيف
والملفات والكتابة
على الآلة
الكتابة

١

٢

٣

٤

٥

٦

٧

٨

متطوعون
يعملون رواداً
اجتماعيين في
الأنشطة ومع
الجماعات
الترويجية
وجامعات الحوار
إلخ

متطوعون
اختصاصيون في
الدعاية وبرامج
الترابط الاجتماعي
كتحرير المقالات
وإعداد الأحاديث
والدعاية لجميع المال
والاستعلامات

مستشارون
فنيون
في القانون ،
الطب ، التعليم ،
الخدمة الاجتماعية
إلخ

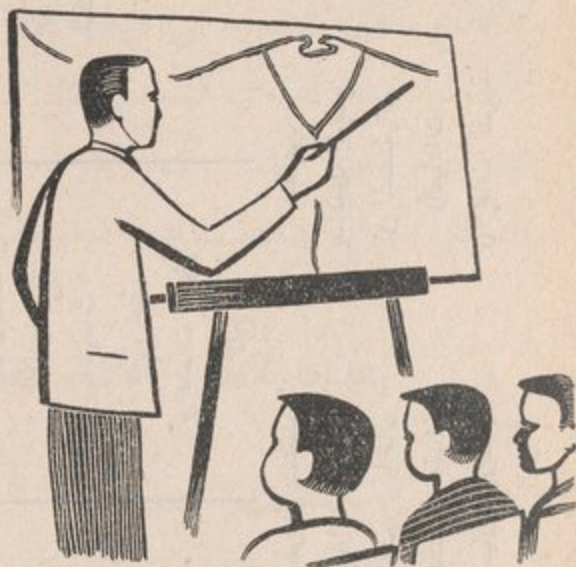
متطوعون
يساعدون الموظفين
في المستشفيات
والمبادرات
والأبحاث الفردية

متطوعون يتسمون
بمهارات خاصة
كالنحريين وأعمال
المكتبات وقيادة
السيارات والسبنا
والإذاعة والإعلان
والمعامل إلخ

متطوعون
يعلمون الحرف
والفنون والموسيقى
واللغات والدروس
الملاحية إلخ

متطوعون
يقدمون
خدمات شخصية
للأفراد والأسر
والمؤسسات

متطوعون لتنفيذ برنامج أو تقديم خدمات



من نشاط التطوعين

الاتجاهين من اتفاق كبير ، فالمؤلفان يقرران بأن المتطوعين يلعبون أدواراً هامة في عملهم كأعضاء في اللجان ومجالس الإدارة ، وفي مشاركتهم الموظفين المحترفين في 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 الإخصائيون 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 في نوعها ، والتي تعلم أفرادها كيف يعملون معاً . . . والمتطوع الجديد ينضم إلى هذه الجماعة المتماسكة وفيه رغبة للعمل ، والهيئة هي المجرى الذي يحمل على صفحته نشاط هذا المتطوع ليرسيه في المجتمع . ولكن نشاطه هذا لا تسهل إثارته ولا يمكن جعله نشاطاً فعالاً منتجاً إلا إذا كان هناك قبول غير منقوص ، وأعني 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 التي ارتضى خدمتها ، يمثل موقفاً تتعدد جوانب الخلق فيه ، فذاته في نضال بينها وبين شروعه في هذا العمل الجديد المستغرب ، فقد يعرف بعض أعضاء مجلس الإدارة وبعض المتطوعين ، وربما بعض الإخصائيين الاجتماعيين في الهيئة ، ولكنه يعرفهم كأفراد لا كأعضاء في أسرة هذه الهيئة . هؤلاء جميعاً يعرفون ما يؤدونه وما ينتظر منهم أداؤه ، في حين أن المتطوع الجديد قد لا تسعفه أية فكرة عن مستقبل عمله ، فهو في موقفه كمن يتهيأ للدخول من باب يفتح على خبرة جديدة ، وما يحدث له وهو يتخطى عتبة ذو أهمية بالغة للآثنين معاً : المتطوع والهيئة .

وإذا حدث وكان قادة الهيئة من المجددين التقدميين فينبغي أن يتزود المتطوع الجديد بالتدريب المناسب قبل شروعه في عمله الجديد . ومن الممكن أن يكون ملماً بمثل الموضوعات الآتية :

- (أ) تاريخ الهيئة وتقاليدها .
- (ب) مستويات الخدمة الفنية السائدة فيها .
- (ج) مصادر الدخل التي تعتمد عليها ميزانيتها .
- (د) الحاجات الخاصة التي تسعى الهيئة إلى مقابلتها .
- (هـ) تكوين مجلس إدارتها .
- (و) تدريب الموظفين في دائرة عمل الهيئة .

(ز) أنواع المتطوعين الذين سبق أن جندتهم .

(ح) بعض الأعمال التي جرت عادة الهيئة على إيكالها للمتطوعين .

إذ أن كل هذه معلومات نافعة ، وسوف تمهد للمتطوع طريقه ، بشرط أن تكون علاقاته في دائرة هذه الجماعة الجديدة عليه ، علاقات موفقة مثمرة .

بماذا يساهم به المتطوع :

هناك الكثير مما يستطيع المتطوع تقديمه للهيئة إلى جانب عمله المعين الذي يؤديه لها . فهو حلقة اتصال بين الهيئة والمجتمع الذي يعيش فيه ، وبسبب معرفته حاجات هذا المجتمع ، وكعضو في جماعات هيئات أخرى يستطيع أن يزود هيئته بأفكار جديدة وآراء مستحدثة . . . فهو الناقل للآراء التي تظهر في حياة المجتمع المتصلة ، والتي قد تكون ذات صلة بأسلوب العمل في الهيئة . ومن ثم فالمتطوع يلعب دوراً ابتكارياً ، فهو ليس مجرد سن في ترس في آلة بل ركن أساسي في بناء الهيئة العام . . .

وفي هذا يقول ماكملان^(١) إن معظم الهيئات الاجتماعية تتوقع ممن يتطوعون للعمل فيها موافقتهم على ما تشترطه عليهم ، ولعل أقل هذه الاشتراطات :

١ - أن يمنحوها وقتاً محدداً في أيام معلومات ، وفي الساعات التي يتفقون عليها .

٢ - في حالة المرض أو السفر لا يجوز للمتطوع أن يرسل عنه بديلاً ، وإنما يوافق على إخطار المسئول عن إدارة الخدمة التطوعية بذلك سلفاً إذا كان ذلك ممكناً .

٣ - أن يوافق المتطوع على الانتظام في برنامج التدريب الإعدادي الذي ترسمه له الهيئة .

٤ - أن يوافق على مراعاة السياسة التي تدير عليها الهيئة .

٥ - أن يتقبل إشراف من تنتدبه الهيئة من أعضائها المحترفين .

(١) McMillen, W., "Community Organization for Social Welfare", Pp. 195-6.

المتطوع يسير في طريق ذى اتجاهين :

يحتاج المجتمع إلى من يفسره ويحلوه للهيئة ، وتحتاج الهيئة إلى من يوضح كنهها للمجتمع ، والاختصاصيون الاجتماعيون يحيئون ويذهبون ، والقليل منهم من يطيل إقامته في هيئة بعينها ، أو يستقر في بيئتها الخاصة حتى يتمكن من تثبيت دعائمها على تلك الصورة التي تتقبلها البيئة وتعترف بها . أما المتطوع فباق لأنه من البيئة ، وكلما ازداد معرفة بالسياسة العامة للهيئة وبوظائفها ، وازداد علماً بما تؤديه للمجتمع كلما أصبح على التدرج مفسرها في البيئة وحين ينصرف نقاد الهيئة إلى انتقاد أعمالها ، كما هو شأنهم ، ينبغي ألا يقف إخصائيوها الاجتماعيون موقف الدفاع عنها ، فهذا شأن المتطوعين المدربين الذين يتحدثون مباشرة إلى المجتمع ، لأنهم وحدهم يستطيعون أن يردوا عن الهيئة ناقدوها بالحوار المقنع ، هذا فضلاً عن أنهم يستطيعون القيام بهذا الدور ، ومتى تطالب 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 هي وجود « أسرة » قوية قادرة على تحمل الجهود والأعباء التي يجب أن تواجهها كافة الهيئات والمؤسسات الاجتماعية في هذه الأوقات القلقة العصيبة . إن العلاقات التي لم تتعد في بدايتها التعاون في 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 آرثر سولتر (Sir Arthur Salter) في ذلك : « أن ليس هناك من أساس تقوم عليه علاقات شخصية وفية دائمة خير من الاشتراك في عمل ممتع مفيد يحده احترام متبادل » .

ولكن الذى يفوق كل ذلك أهمية الحقيقة المشاهدة من أن المتطوعين الذين يجدون أنفسهم وقد احتوتهم شبكة من العلاقات كذلك 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 كفاياتهم 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 بر دجمان ، أحد العلماء الأمريكيين فى كتابه « الفرد النابه والمجتمع »

— P. W. Bridgman in: The Intelligent Individual And Society —

« يبدو أن الأمور التى تقلقنا أكثر من غيرها هى ما تضمنت علاقاتنا بغيرى من الناس » . ونحن نؤمن بأن العلاقات الوظيفية للمتطوعين الذين يقومون بأعمال نافعة ، ويعملون تحت إشراف وتوجيه حكيم ، هى التى تهى 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 حماسهم الصادقة لأغراض الهيئة .

... يؤدى طابع العمل إلى خلق طابع للصدقة .

... يدرك المتطوعون كيف يحسنون استغلال معرفة المحترفين ومواردهم .

... يشجع المحترفون المتطوعين لإبداء ما يعين لهم من اقتراحات لتحسين

عمل الهيئة ، على أن تختبر فعلاً أمثال هذه الاقتراحات .
... يشترك المتطوعون والمحترفون معاً في مناقشة ما يستجد على سياسة الهيئة
من تغيرات .

... تسند الأعمال للمتطوعين في جو تسوده الصراحة والبساطة .
... يدرك المتطوعون العلاقات التي تسود القائمين بالعمل في الهيئة .
... تعد الأخطاء والزلات فرصاً للنمو والفهم المتبادلين .
... يعلم المتطوعون بأن الترقّيات تمنح فور استحقاقها .
... يصل المحترفون إلى إدراك أن دور المتطوع واحد من العناصر التي
تتكوّن منها الحياة الديمقراطية .
... يتجه الإيمان الذي ينبثق من العلم (المحترفون) والإيمان الذي يلزم
الديمقراطية (المتطوعون) نحو هدف واحد مشترك .
فإن توافرت هذه الشروط بقيت « الأسرة » سليمة قوية .

تجنيد متطوعي البرنامج (3) :

إذا تطلب الأمر زيادة عدد المتطوعين فلا بد من العمل على اجتذاب
أناس جدد وترغيبهم في 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 عاينها تجنيد المتطوعين حتى يستقروا
في مراكزهم سواء أكان البرنامج ممتداً إلى المدينة كلها ، أم وقفاً على دائرة الهيئة
ذاتها . وهذه نوجزها فيما يلي :

١ — تنظيم وإدارة برنامج للتجنيد يستمر على مدار العام ، وهذا يستلزم
اختيار فترات دورية للدعاية المنظمة ، وتحديد مواعيد خاصة يسجل فيها
المتطوعون الجدد أسماءهم . وينبغي أن يرسم برنامج الدعاية والتفسير بحيث يجتذب

المتطوعين الذين يمثلون مختلف الطوائف والطبقات .

٢ - وضع خطط معينة للتجنيد وتنفيذها ، بما في ذلك الاتصالات الشخصية ، ووسائل الاتصال العامة كالصحافة والإذاعة ، واللوحات التي تعرض بالمدارس والأماكن العامة ، وعرض المعروضات التي تبين عمل الهيئة أو الهيئات ووضعها في أماكن استراتيجية ، وإعداد المطبوعات التي تمكن من يتكلمون أمام مختلف الجماعات في المجتمع من التحدث عن الفرص المهمة للخدمة التطوعية في هيئات الترويج والتعليم التلقائي ومؤسساته . . .

٣ - الحصول على وصف للأعمال المعنية التي تتطلب متطوعين وذلك من جميع وحدات العمل في الهيئة « أو المدينة » . ويجب أن يشمل الوصف على :

- (أ) تحديد للمسؤوليات التي سيضطلع بها المتطوع .
 - (ب) المؤهلات الشخصية والفنية التي تتطلبها الوظيفة المعنية .
 - (ج) الساعات الأسبوعية اللازمة لإنجاز المسؤوليات .
 - (د) التدريب الذي يسبق البدء في العمل .
 - (هـ) تواريخ ومواعيد برنامج التدريب التالي لهذه الوظيفة .
 - (و) نوع الإشراف الذي تتولاه الهيئة .
 - (ز) اسم من سيتولى الإشراف على المتطوع في هذه الوظيفة .
- ٤ - تصنيف الوظائف التي 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 وصلاحياتهم لتحمل المسؤوليات المعنية . وينبغي أن يتولى مدير الوحدة ، التي قبل المتطوع العمل بها ، مسؤولية تكليفه بالعمل المعين .

٧ - الحصول من المشرف ، على تقويم دورى عن عمل المتطوع الذي يشرف هو عليه ، كذلك الحصول على تقرير من المتطوع نفسه يشرح فيه ما أفاده من خبرته .

تدريب المتطوعين للخدمة الترويحية (4)

... ليس في استخدام المتطوعين لتأييد الخدمات الترويحية وتوسيع نطاقها من جديد ، غير أن الفشل في إثارة اهتمامهم ، وعزوفهم عن تحمل المسؤولية ، وقصور تدريبهم ، ونقص خبرتهم من الأمور التي جعلت الكثير من الهيئات وإدارات الترويح بطيئة في تقبلهم باعتبارهم مورداً للقيادة له أهميته وفائدته

إننا نعلم أن المتطوعين يستمرون طويلاً في العمل الذي تطوعوا لأدائه ، ويبدلون 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 ملء وقت فراغ الناس بالنافع من أوجه النشاط وأدركت المجتمعات أهمية تدعيم برنامجها الترويحي فضمنته أنواعاً من النشاط كالمعسكرات اليومية ، ودراسة الطبيعة ، وأعمال الحقائق ، والصيد ، والساحات الشعبية ، والبرامج الخاصة بالمراهقين والمعوقين وذوى العاهات والعجائز . فإذا أضفنا إلى ذلك كله حاجات الناس إلى فرص يزاولون فيها نشاطهم في التمثيل والموسيقى والألعاب الرياضية والفنون والحرف ، وفي 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 في 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 في خدمة مجتمعاتهم إلى العمل والتدريب الذي يؤهلهم كمتطوعين لتقديم خدمات

ترويجية لها قيمتها ، كما أنها تدعو المؤسسات الحكومية والترويجية والهيئات الاجتماعية الأهلية والمدارس وغيرها من الجماعات التي يعينها الأمر إلى رفع مستوى البرامج الترويجية .

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 في ميدان الترويج . لذلك كان من واجب كافة الهيئات المحلية التي تهتم بالجانب الترويجي أن تشترك معاً في مواجهة الموقف ، وأن تتعاون معاً على وضع خطة للعمل .

وفي كثير من المدن (الأمريكية) تتولى هيئة اجتماعية قائمة ، كالإدارة البلدية للترويج أو المجلس الاستشاري للمنظمات الاجتماعية تنظيم جهود المتطوعين في ميدان الترويج . وقد يستوجب الأمر توسيع دائرة هذه الهيئة ليكون للهيئات المحلية التي يعينها أمر برامج الترويج نصيب في الخدمة التطوعية .

ومن أهم وظائف مثل هذه الهيئة : توضيح الحاجة إلى استخدام المتطوعين في ميدان الترويج ، وتحديد الإمكانات التي يستلزمها برنامج ، ودراسة الحاجات المحلية لتقرير أنواع الخدمات الأكثر أهمية ، وتجنيد المتطوعين وتسجيلهم (ما لم يقوم بهذه العملية مكتب مركزي) ، وإنشاء معهد للتدريب ، ووضع الخطط للانتفاع بجهود القادة المتطوعين والإشراف عليهم .

وقبل أن تقرر خطط التدريب بصفة نهائية ينبغي تحديد أنواع الخدمات ، التي تحتاجها البيئة أكثر من غيرها والتي تتطلب قادة مدربين ، وهذا يستلزم بحث الحاجات بحثاً دقيقاً بمعرفة لجنة من ممثلي مختلف الهيئات التي تعنى بمشكلة وقت الفراغ . وقد يستقر الرأي - 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 الكشف ، وجمعيات الشبان ، والمحلات وإدارات الترويج 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 يعينها 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 وتقل 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 بمبادئ 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 الترويج 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 في مثل هذه الحلقات فقد جرت العادة على تنظيمها مرة واحدة كل أسبوع ، أما إذا كانت الحاجة تدعو إلى الإنهاء من برنامج التدريب في وقت مبكر فمن الممكن أن تعقد الحلقات مرتين كل أسبوع .

أما عن مقر معهد التدريب فينبغي أن تتوافر فيه التسهيلات الضرورية لتحقيق برنامجه ، وأن يسهل على المنتظمين فيه الوصول إليه ، ومن الممكن الانتفاع بالمنشآت التعليمية والترويحية ومقار الهيئات الاجتماعية الأهلية ومباني معاهد التعليم العالى... ولأن معظم برامج التدريب تتضمن المحاضرات ، والتطبيق عليها ، والمشاركة العملية في النشاط فمن الضروري 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 ، بادئ الأمر ، تعيين مدير منسق للمعهد يتولى الإشراف على برنامجه كله ، لضمان وحدته واستمراره ، لتحقيق التكامل بين عمل مختلف المحاضرين والمدربين . وينبغي على المدير أن يبدأ بمناقشة الخطة العامة للبرنامج وأغراضها والموضوعات التي تتناولها مع كل عضو في هيئة التدريس .

وطبيعى أن الموضوعات الخاصة التي يتضمنها البرنامج تحدد نوع المدرسين المطلوبين ، فالمديرون والمدرسون هم الذين يكلفون عادة بالدروس الإعدادية وحلقات البحث والمحاضرات ، أما الموضوعات التي تحتاج إلى مهارة عملية فتوكل إلى مختصين كل فيما تخصص فيه . وفي كل مجتمع يوجد القادة المحليون كالمختصين في أعمال المكتبات ورجال الدين ومعلمى الموسيقى وأصحاب الحرف والرياضيين

وأصحاب الهوايات ، وهؤلاء يمكن الاعتماد على مساعدتهم في أعمال التدريب .
وينبغي أن يكلف المدرسون تقديم إطار بالموضوعات التي سيتناولونها والطرق
التي سيتبعونها في تدريسهم .

« ويقول ما كملان^(١) في التدريب الإعدادي الذي تقدمه هيئة ما المتطوعين
إن الإطار التالي يعد نموذجاً للحد الأدنى لمحتوياته :

١ - أنواع المشكلات الاجتماعية التي تتولاها الهيئة .

٢ - برنامجها .

٣ - الروتين الإداري الواجب اتباعه .

٤ - علاقة المتطوع بالمشرف الفني على العمل .

٥ - علاقة المتطوع بعملاء الهيئة .

٦ - الوظائف الخاصة التي سيعهد بها إلى المتطوعين .

ويقول إنه عند الإشارة إلى المشكلات التي تتولاها الهيئة يحسن في كثير
من الأحوال أن يوضح للمتطوعين نوع الخدمات التي قصرت عنها إمكانياتها ،
لأن في هذا ما يهيئ الفرصة لتعريفهم بالخدمات المتوفرة لدى الهيئات الأخرى ،
وإيقافهم على بعض الحاجات التي لم تستكمل الهيئة بعد ما توفيقها به .

أما عن يسمح لهم بالانتظام في مثل هذا البرنامج فينبغي أن يباح لكل
راغب فيه ، لأن الحاجات متعددة متنوعة . ومع كل فمن الممكن قبول من
يوافقون على حضور الدروس بانتظام ، ويعدون بالاشتراك بجهودهم في بعض
الخدمات التطوعية . وكقاعدة ، يقصر القبول في حلقات الدروس المعدة للكبار
على من جاوزوا الثامنة عشرة .

ومن المفضل أن يطلب من الراغبين في الالتحاق تسجيل طلباتهم لدى
لجنة التدريب لأن مثل هذا التسجيل الذي يسبق الدروس يساعد اللجنة على
تقدير عددهم ، ويحول دون تكديسهم عند افتتاح الدراسة .

(١) McMillen W. "Community Organization for Social Welfare" p. 196

وقد يستلزم الأمر ، فى بعض الأحيان ، تحديد العدد المطلوب ونوعه .
فإن كانت المهمة المعينة تتطلب تنظيماً للجماعات أو إعداداً للقادة فيجب
أن يقصر الالتحاق على من تتوفر 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 ينبغي التسهيل 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
تحليلاً 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 ينبغي
استخدام وسائل النشر الأكثر ذيوياً 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 نصاً صريحاً واضحاً .

وإليك بعض المبادئ لتنظيم برنامج التدريب :

- ١ - ينبغي أن يخصص أقل وقت ممكن للمحاضرات النظامية .
- ٢ - ينبغي 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 على أنفسهم .

٣ - يجب أن تتاح لطلاب الفصل كل فرصة يكتسبون منها خبرة فى القيادة العملية .

٤ - يجب أن يكون التوكيد على الطرق لاءلى مادة الدرس ، وذلك بأن ينظم الاطلاع بحيث يمكن الطلاب من الإلمام بالموضوع قبل أن يعرض عليهم فى حجرة الدرس . فى برنامج محدود كهذا لا ينبغي 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 ينبغي أن يدرب هؤلاء على ممارستها فى أماكن محدودة الاتساع إبان فترة التدريب ، فقد ثبت أن الكثير ممن سبق تدريبهم على الترويج الاجتماعى فى قاعات فسيحة فشلوا فى مجابهة موقف يضطرون إلى إدارة نشاط تقوم به جماعة كبيرة على مساحة ضيقة .

الصفات الواجب توافرها فىمن يختارون كمتطوعين لقيادة الجماعات (٥) :

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 الإخصائي الاجتماعي (رائد الجماعة) أو من يمكن أن نطلق عليه تجاوزاً (قائد الجماعة) .

ومن بين العاملين الآخرين اللذين قد يعتبران في دائرة اختصاص الهيئة ، يعد عامل الإخصائي أهمها وأدقها . فالإخصائي هو الذي ييسر تفاعل الفرد في جماعته ، ويحمل إليه من موارد الهيئة والمجتمع ما يعزز به خبرته ويمكنه من الحصول على أكمل نمو مستطاع . . .

فالقيادة ينبغي أن ننظر إليها على أنها وظيفة تحددها علاقات ثلاث أساسها ثلاثة عوامل متلازمة لا غنى عنها : (١) الإخصائي الاجتماعي و (٢) الجماعة و (٣) الوضع الاجتماعي للجماعة أي الهيئة والمجتمع . . .

وعند قيام الهيئة بوضع دستور تحدد به مستويات القيادة ، وصفاتها ، ومؤهلاتها ينبغي أن تحدد الجهات التي تتطلب قادة ، بما في ذلك الجماعات والأندية والفصول والجماعات ذوات الميول الخاصة والفرق . ثم عليها أن تعين المستويات والصفات العامة الواجب توافرها في جميع القادة ، وأن تشير إلى الصفات الخاصة التي نرجوها في القادة المناسبين لمختلف أنواع الجماعات . . . وإنه لما يدعو إلى الأسف افتقارنا إلى نتائج أبحاث يعول عليها . تحدد لنا الصفات الواجب توافرها في القادة المتطوعين الناجحين في ميدان خدمة الجماعة والترويج ، فما بين أيدينا منها إلا النادر القليل . . .

ومن هذه ما قامت به الجمعية الأميركية للمشتغلين بخدمة الجماعة وانتهت منه إلى نتائج تتحكم في تحديد هذه الصفات نذكرها فيما يلي :

- ١ - نضوج انفعالي وعقلي وزمني .
- ٢ - بصيرة اجتماعية وميل اجتماعي .
- ٣ - رغبة في 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 الانفعالى أو العقلى بل قد يفسد نموه كلية ، وما ذلك إلا لقصور فى شخصيته واضطراب فى ذاته . وهناك من الناس من يتسابقون إلى قول قيادة جماعات الأطفال والشباب ليرضوا - ودون قصد منهم فى معظم الحالات - حاجاتهم الانفعالية التى لم تكن قد أُرْضيت بعد ، وما هم فى الحقيقة إلا كالطفليات يريدون إشباع جوعهم الانفعالى على حساب حياة أولئك الأطفال ، فالافتقار إلى الحب ، والعجز عن إرضاء التزعة 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 حمت مظاهره المتطرفة بعض الناس إلى التشكك فى كافة من تتوسم فيهم القيادة ، كما لو كانت الرغبة فى القيادة أو الميل لها دليلاً 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) في أهمية النضج وفي صفاته التي ينبغي توافرها في قادة الشباب لأبلغ بيان وأقواه ، وإليك بعض النقاط التي تستلفت النظر في مقالها وتفسر بجلاء معنى نضج الشخصية : « ينبغي أن تكون للقائد حياته الخاصة غير تلك التي تخص الجماعة التي ينتمى إليها . . . فأنت إن دعيت إلى عمل فلن تجد فيه إلا القليل من المتعة التي تحسها في عمل تتخيره لنفسك . . . والنضج الانفعالي هو القدرة على تغذية حياتك وإنعاشها لا أن تجعلها تتحلل في حياة الغير . . . ولكي تحيا حياتك الخاصة ينبغي أن تكون قد وفرت لنفسك حرية الرأي والعقيدة والانفعال . . . فميول القائد لا ينبغي أن تلزم بها الجماعة ، وإنما يمكن استغلالها كمحرك 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 ينبغي أن يكون قادراً على الاستمساك بها ، وأن يعمل بوحيا في اتجاهها ، وفي الوقت نفسه يترك لأعضاء جماعته فرصة العمل بما يرون - والقائد لا يكون ناضجاً إلا إذا كان قد خبر الحياة وتعلم منها كيف يفرق بين ظاهر أى مشكلة وسببها ، وكان من الشجاعة بحيث يأبى التلطيف من حدة حالة تحتاج إلى إصلاح جوهري . . . »

والقائد الناضج في جماعة متعاونة متفاعلة ناهضة يجب أن يكون قد تخطى طابعه الصبياني أو طابعه الفردي بمدى بعيد ، وأن يكون قد أدرك استحالة إنفراده بأداء كافة الأعمال الممتازة التي تتطلب أداء . . . وهذا يعني إدراكه ما يعنيه الحاضر وأن يعيش فيه ، دون أن يحاول تغيير الناس أو العالم بين

يوم وليلة» (١) .

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 واثيل والحرف وما إليها ، وصفات قادة الجماعات ذوات البرنامج المتنوع . . . ويبدو أن هناك دليلاً واضحاً يبرر الموقف ، وهو أن الصفات العامة لقادة مختلف أنواع الجماعات أكثر تعدداً وأكثر أهمية من الصفات المميزة التى تناسب 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 . . . وما لا شك فيه أن كثيراً من الهيئات تسعى أولاً 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 بالنواحي الحلقية ، والاجتماعية ، وأن ضروب النشاط التى يشغل بها المشاركون هى ، ومن وجهة نظر الهيئة ، وسائل لبلوغ هذه الغايات . هذا إلى أن غاية فرد معين ينبغي أن تنبثق 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

(١) "The Importance of Maturity and Social Philosophy for Group Leaders", Proceedings of National Conference 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 دليلاً على أن القائد المسئول عن تعليم الألعاب الرياضية أو الرقص أو التمثيل لا ينبغي أن يكون معلماً ماهراً ، وإنما هو دليل على أنه إذا لم تكن مهارته هذه مضافة إلى الصفات الأساسية التي أشرنا إليها قبلاً 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 الزمني للقائد المتطوع :

استناداً إلى أرجحية الأدلة التي تنادى بمبدأ استكمال النضج الزمني فيمن يختارون للقيادة وشدة التمسك بهذا المبدأ ، نستطيع أن نتكهن ، بأن ما جرت عليه بعض الهيئات من استخدام كبار الصبية والفتيات كقادة للجماعات سوف ينتهي إلى الزوال السريع . وما يؤسف له أن استخدامهم لا يكتفى به فحسب ، وإنما يجد أيضاً من يحبذه من بعض المناصرين المتحمسين . . .

ولقد نادى جماعة من الاختصاصيين الاجتماعيين الفنيين بالمبدأ التالي كبديل عن الحد الأدنى للعمر الذي يشترط أن يكون قائد الجماعة قد بلغه ، وهو أن القائد ينبغي أن يزيد عمره خمس سنين عن متوسط عمر أعضاء الجماعة على الأقل وأن يكون قد استكمل أو أوشك على أن يستكمل مرحلة التعليم النظامي التي تلي مستوى تعليم الجماعة . وإذا نحن طبقنا هذا المبدأ انتهينا إلى أنه من الممكن لتلميذ في مدرسة ثانوية بالغ من العمر السابعة عشرة أو الثامنة عشرة ، أن يقود جماعة مكونة من تلاميذ في سن الثانية عشرة أو الثالثة عشرة يتعلمون في مدرسة ابتدائية وانتهينا أيضاً إلى أنه في مقدور صبي في الخامسة عشرة أن يستوفي شروط الصلاحية لقيادة ناد مكون من صبية في سن العاشرة . ولو أن هذا المبدأ لا يدل تماماً على أن « الضيرير يقود ضيرراً » ، إلا أنه مبدأ يشك في صلاحيته كثيراً .

وهناك ثلاثة أسباب تعزز الأخذ بمبدأ استخدام الصبية والفتيات الكبار كقادة للجماعات :

- ١ - ميزة تقاربهم مع أطفال الجماعة في السن والتجارب .
- ٢ - ليس في العمر الزمني وحده ما يضمن نضوج الشخصية .
- ٣ - إمكان الحصول عليهم بعد الظهر حين يلتقي هؤلاء الصغار في جماعاتهم .

وإذا نحن التزمنا الحيدة والإنصاف في تقديرنا هذه الأسباب وجب علينا أن نزن بلامعان الإجابات على الأسئلة الآتية :

- ١ - هل ترجح الميزة التي يفترضها السبب الأول ، بأى درجة من درجات الأرجحية ، المساوى التي تنجم عن الأخذ به ؟
- ٢ - ما دام صحيحاً أن الإنسان قد يبلغ سن الرشد دون أن يستوفى النضج الانفعالي ، فهل من الممكن لصبي أن يستوفى النضج الاجتماعي للكبار قبل أن يبلغ سن الرشد ؟
- ٣ - إذا كان السبب الثالث هو أهم الأسباب جميعاً فهل ينبغي التسليم به وإعلانه صراحة ، وبذلك نقلل إلى أقصى حد ممكن من الأخطار التي تنجم عن تبرير خبرة تقوم على ضرورات اقتضتها الظروف العملية ؟

الأخصائي الاجتماعي والمتطوع

من الموضوعات التي طال فيها الجدل واحتدم ، موضوع إمكان استمرار هيئات خدمة الجماعة والترويج في اعتمادها الرئيسي على المتطوع لقيادة البرنامج ، أم أنها ستحتاج إلى أشخاص مدربين محترفين تستخدمهم كقادة للجماعات التي لبرامجها صفة الاستمرار... إن بعض مقتضيات العمل في الهيئات والمجتمع تتجه نحو التوسع في استخدام الموظفين المدربين المحترفين في حين أن بعض العوامل تتجه اتجاهاً متعارضاً ، أما أيها سيكون له الغلبة فأمر لا يمكن التكهن به بعد .

واستخدام الإحصائيين الاجتماعيين كقادة للجماعات يستند إلى عوامل عدة منها : -

- ١ - أهمية وظائف خدمة الجماعة والترويج للجميع .
 - ٢ - تعدد ما يشترط في قادة الجماعات وقادة البرامج من توافر البصيرة والمعرفة والفن ، إذا نحن شئنا تحقيق أهداف خدمة الجماعة والترويج ، وليس هناك ما يضمن وجود عدد كاف من القادة المتطوعين تتوافر فيهم الصفات التي لا غنى عنها ، أو يؤكد استمرارهم طويلا في عملهم فنضمن بذلك تنمية البصيرة والمهارة المطلوبين بطرق الإشراف والتوجيه .
 - ٣ - لو تحمل المتطوعون غير المدربين مسؤولية قيادة البرنامج كله أو بعضه فهل من الميسور لخدمة الجماعة والترويج أن تكون لهما مكانتهما بين المهن المختلفة (والاحتفاظ بهذه المكانة) ، وخاصة تلك المهن التي تتصل بهما اتصالا وثيقا كالتيقار والتعليم والخدمة الاجتماعية حيث يسلم بمبدال استخدام الفنيين المدربين .
 - ٤ - الخوف من عدم اطمئنان المشتركين في الجماعات وفي نشاط هيئات خدمة الجماعة والترويج 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 التي يقدمها الترويج التجاري
- ونستطيع تلخيص هذه المجادلات بهذا السؤال الخطير ، وهو ما إذا كان من المتوقع أن تتمكن الهيئات من الحصول على مشغلين بخدملة الجماعة على أساس تطوعي (١) ممن يتمتعون بالصفات الجوهرية التي تساعد على توفير الصحة ، واكتمال الشخصية ، وتحقيق الأهداف الاجتماعية و (٢) ممن يستطيعون أن يبذلوا من وقتهم ما يكفي لإعدادهم قادة ناجحين ، ومشاركهم في برنامج التدريب والإشراف الذي تتطلبه قيادة جماعة واحدة و (٣) ممن تمتد مدة خدمتهم إلى الحد الذي يسمح بالتدريب الممتد الذي لا تستغنى عنه القيادة لتستطيع تحمل مسؤولية المشروعات والأعمال التربوية الهامة .

وبالمثل يستند الاستمرار في استخدام القادة المتطوعين على عوامل كثيرة :
 أولاً - التكلفة المالية الناتجة عن استخدام الإخصائيين الاجتماعيين الفنيين ، والتي ستكون عبئاً تحرمه المبادئ الراهنة التي تقوم عليها الميزانيات .
 ثانياً - الفكرة العامة عن القادة المتطوعين ، المتأصلة في تقاليد بعض الهيئات والتي تعتبرها جزءاً حيوياً من فلسفتها ودليلاً 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 في رسم السياسة العامة وإقرار الخطط عن طريق اللجان ومجالس الإدارة كأساس في فلسفتها وتكوينها ، ولكنها مقتنعة أيضاً بفكرة استخدام قائد البرنامج المتطوع تحت إشراف فني .

ومن الاستفتاءات التي تناولت بالبحث هيئات التعليم التلقائي استفتاء أجرى بمدينة شيكاغو ، وكان متضمناً سؤالين عن دور القادة المتطوعين . وكان السؤال الأول : إذا تمتعت الميزانيات فهل تقتصر هيئتك على استخدام الإخصائيين الاجتماعيين الفنيين كقادة للجماعات؟ وجاءت ردود الذين أجابوا عنه بالنفي الإجماعي ، ولما سئلوا عن السبب الذي يدعو الهيئة إلى استخدام قادة البرنامج المتطوعين مهما كانت الظروف جاءت إجاباتهم مستندة إلى الأسباب الآتية :

١ - إن الهيئة مسئولة عن تنمية القيادة في المجتمع .

٢ - الخبرة وسيلة لها قيمتها في :

(أ) تنمية البصيرة الاجتماعية والفهم بين الشباب .

(ب) منح الأعضاء مسؤولية إدارة برنامج الهيئة .

(ح) تدعيم مركز الهيئة في المجتمع .

وفي الإجابات ميل ظاهر إلى استخدام الفنيين والإخصائيين الذين يعملون بعض الوقت كعلمين للفصول والفرق والجماعات ذوات الميول الخاصة ، واستخدام القادة المتطوعين في الأندية .

ثالثاً - قلة عدد الإخصائيين الاجتماعيين الفنيين .

ومن اختبارنا لهذه الآراء عن الإحصائي الاجتماعي والمتطوع يمكن أن نستخلص على الأقل نتيجة واحدة لا يمكن تجاهلها أو إنكارها ، وهي أنه إذا كانت سياسة الاعتماد الكبير على القادة المتطوعين لقيادة برامج الجماعات سياسة كتب لها الاستمرار والانتشار فينبغي على الهيئات أن تسعى سعياً جدياً للتغلب على نواحي النقص في 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 فعلاً في حث العاملين منهم على النمو .

«أهم الطرق الفنية التي تستخدم في اختيار المتطوعين لقيادة الجماعات» (5)
المقابلة الشخصية والملاحظة :

بالرغم من تعدد الطرق الفنية التي تصلح لأن تكون أساساً في اختيار القادة المتطوعين فإنه ينبغي 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 في تقدير صفات القيادة . . .

وإليك وصفاً طريفاً كتبه تراسي ردينج (Tracy Redding) ^(١) يدلل به على أن المقابلة طريقة لا تخلو من خطأ حتى ولو تولاها إحصائيون محنكون : « أخذ أربعة رجال مختلفين على عاتقهم مسئولية اختيار ثلاثين عاملاً من بين أكثر من خمسين من الطامحين في 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

(١) Tracy W. Redding, "Methods of Recruiting Leaders", Character, June 1938, P. 22.

جاء الأول في جميع الكشف ، وأن واحداً آخر جاء الأخير فيها أيضاً . ثم حدث بعدئذ أن إتسعت دائرة العمل واحتاج الأمر إلى تشغيل الأخيرين في الكشف لعدم وجود غيرهم ولضرورة شغل الوظائف الشاغرة ، وفي خلال بضعة أسابيع تبين أن الشخص الذي جاء الأول في الترتيب ، وهو شاب رشيق الجسم مفتول العضل ، كان فاجراً فاسد الخلق فأقيل من عمله . وفي نهاية العام ، وبعد أن أجريت كافة الاختبارات الممكنة ، قفز الأخيران إلى المقدمة لأن نجاحهما في عملهما فاق عمل الثلاثين جميعاً . . . »

ونحن إذا سلمنا بأن المقابلة الشخصية (الاستعراض) طريقة لا تخلو من أخطاء فليس معنى هذا وجوب الاستغناء عنها ، وإنما الذي ينبغي 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 هي مكملة لهذه الإجراءات ، (٣) العمل على جعل المقابلة ذاتها أكثر إحكاماً بما نضيفه عليها من إجراءات دقيقة .

وإليك خطوات أربع قد تكون جزيلة النفع في 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 النقاط البارزة التي يتحتم استيفائها في المقابلة . وعند إعداد استمارة المقابلة يجب أن نتحقق من مرونتها لتلائم مختلف الأفراد ، ووجود مثل هذه الاستمارة يضاعف من دقة الحكم في معظم الحالات .

والخطوة الثانية : إعداد سجل مناسب للمقابلة لمراجعته قبل إصدار الحكم النهائي على صفات طالب (القيادة) ، وأن يخصص جزء منه يثبت فيه المختبر تقديره للدرجة التي تستحقها كل صفة من صفات الطالب الخاصة ، ومثل هذا الإجراء يقضى على الأثر الأول الذي 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 يشب كل منهم رأيه) ، وأن يكون أعضاء لجنة الاختبار قد أحسن اختيارهم واكتمل تدريبهم . وهؤلاء يتداولون معاً للاتفاق على الرأي أو الحكم على الحالة .

والخطوة الرابعة : أن يخصص للمقابلة ما يكفي من الوقت لإظهار عينة تمثل تمثيلاً صحيحاً نواحي السلوك في القائد المرجو .

التقدير بالمراجع (أو الشهود الذين يحدددهم طالب العمل للرجوع إليهم) :

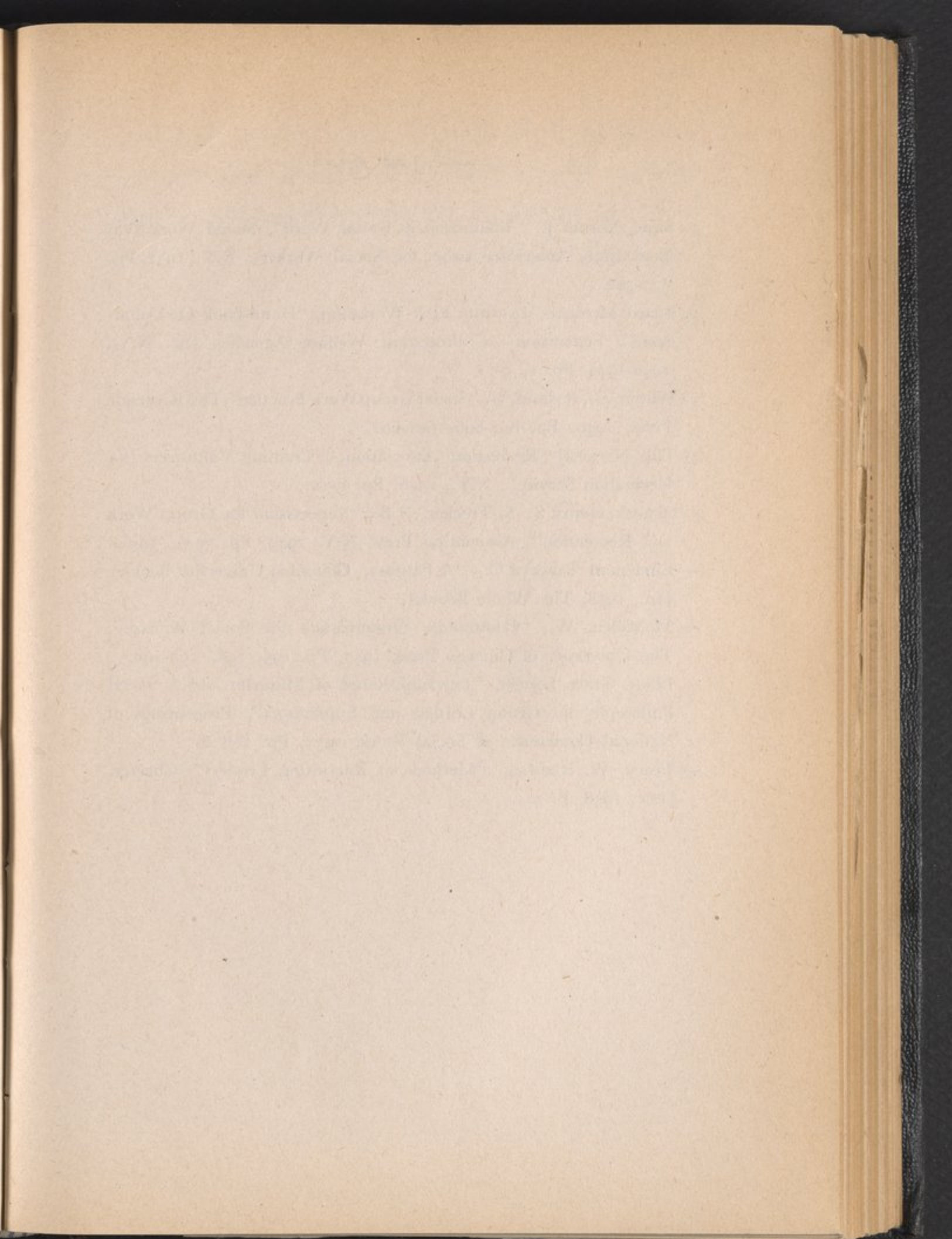
... لا ريب أن الحصول على حكم دقيق نزيه يعتد به من مثل هؤلاء المراجع أمر عسير إن لم يكن مستحيلاً ، إذ المرجح أن يعتمد الطالب إلى اختيار مراجعه من بين أشخاص يعتقد أن تقديرهم له سوف يكون في جانبه . هذا إلى أن أغلب الناس ، حين يسألهم إنسان رأيهم فيه ، يميلون إلى إبراز خير ما فيه ليعينوه على التوفيق فيما يبغيه . يضاف إلى هذا أن الكثيرين ، ممن يطلب رأيهم في إنسان ، قلما يجدون في خبرتهم أو إمكانياتهم ما يساعدهم على تقديم تقرير دقيق شامل بعيد عن التحيز والميل ...

ولتلافي هذه العيوب ... يحسن (١) تحري الدقة في اختيار المراجع فلا نعتمد على الأسماء التي يقدمها الطالب بل نضمن الحصول على تقدير من أشخاص لا تنتهي معرفتهم عند الطالب فحسب ، بل ويعرفون شيئاً عن الصفات المطلوبة في (قائد تربوي) ، يستطيعون أيضاً إبداء حكم صحيح . (٢) التفنن في استخلاص تقدير محكم بأن نلجأ إلى استعمال استمارة نبين فيها بطريقة مبسطة أهم صفات القيادة ، ونطلب فيها - على سبيل المثال - تقدير الطالب من حيث « الاتزان الانفعالي والنضج » . ومن المرجح حين يستعرضها

إنسان مدرك فطن أن يكون حاسماً في 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) في جماعة يقودها هذا الطالب ؟ » فمثل هذا السؤال كفيل بتزويدك بالحكم السديد .

«مراجع الفصل التاسع»

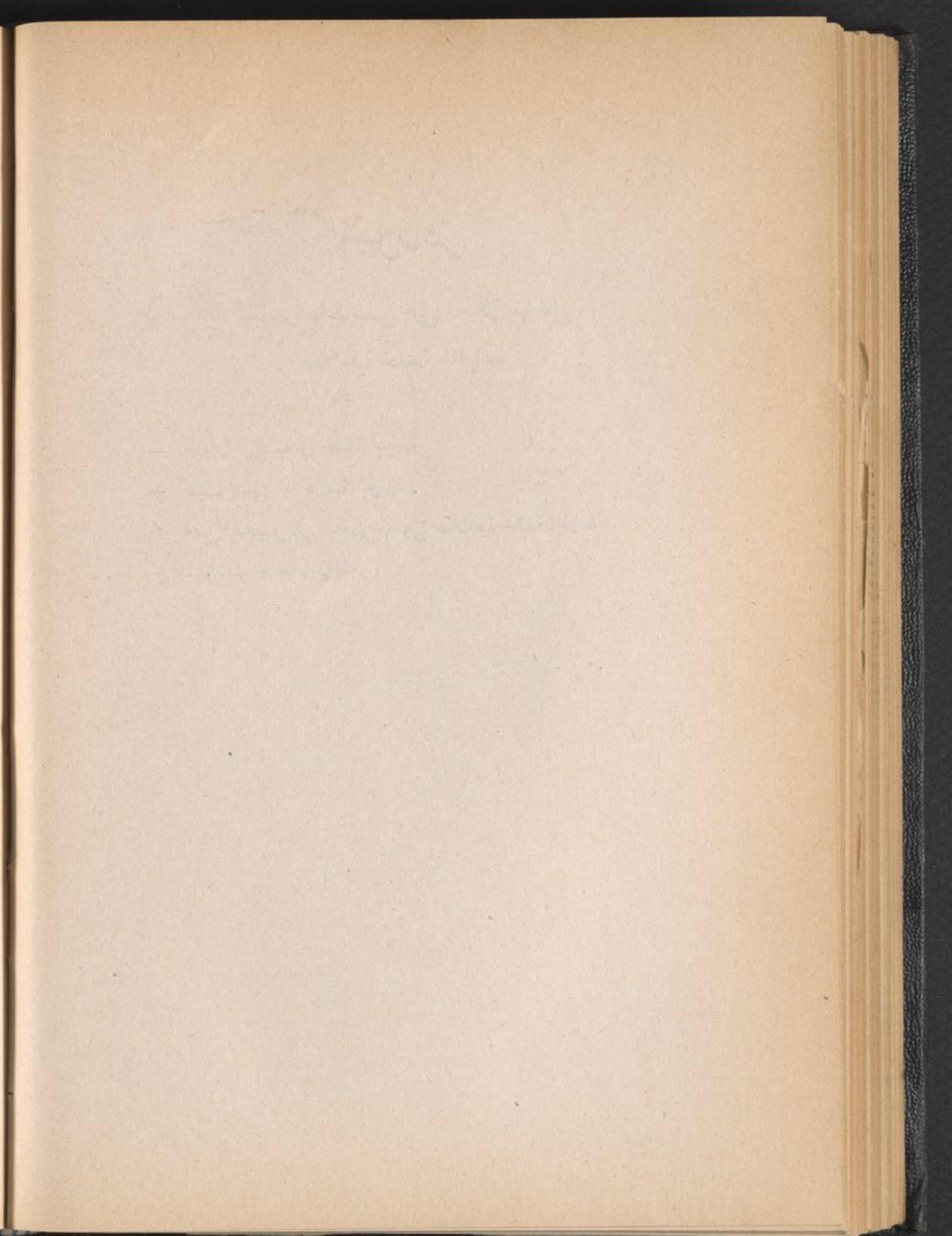
1. Sims, Norma J. "Volunteers in Social Work", Social Work Year Book 1951, American Assoc. for Social Workers, N.Y., 1951, Pp. 537-542 .
2. Board Members' Institute First Workshop, "Hand-book On Volunteers", Federation of Protestant Welfare Agencies Inc., N.Y., 1948-1949 Pp. 1, 5-11
3. Wilson, G., Ryland, G., "Social Group Work Practice", The Riverside Press, 1949, Pp. 604-606, 601-602.
4. The National Recreation 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 التي نحكم بها على
صلاحية خدمة الجماعة

- المبادئ الرئيسية في خدمة الجماعة .
- كيف يتسنى لنا دراسة الجماعة .
- بعض المقاييس التي نحكم بها على صلاحية خدمة الجماعة .
- مستويات خدمة الجماعة .



الفصل العاشر

« المبادئ والمقاييس التي نحكم بها على صلاحية خدمة الجماعة »

المبادئ الرئيسية في خدمة الجماعة (١) :

من واجب الرائد الاجتماعي ألا يقتصر في عمله على مجرد التزامه مبادئ معينة ، وإنما عليه أن يكون على بينة بالآراء والافتراضات التي قامت عليها هذه المبادئ ، وأن يحس صداها في نفسه ، وما تعنيه بالنسبة لسلوكه كإخصائي اجتماعي محترف . وفيما يلي بيان يلخص المبادئ الرئيسية في خدمة الجماعة ، ويبحث في الافتراضات التي تقوم عليها ، ويشير إلى ما يعنيه تقبلها والعمل بها بالنسبة إلى سلوك الرائد .

١ - « مبدأ تكوين الجماعة على أساس مرسوم »

الجماعة هي الوحدة الرئيسية في خدمة الجماعة ، فعن طريقها يحصل الفرد على ما يحتاجه من خدمات ، ومن ثم يتحتم على الهيئة وروادها الاجتماعيين ، الذين تقع على عاتقهم مسئولية تكوين جماعات أو قبول الهيئة لجماعات قائمة فعلا ، أن يعنوا بالكشف عن العوامل التي تميز الجماعة المعينة ، والتي تجعل منها أداة إيجابية تعمل على نمو الفرد وتحقق له حاجاته المللموسة .

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 في الفرد فليس حتماً أن يكون تأثيراً اجتماعياً أو إيجابياً ، فقد يكون تأثيرها عكسياً ، ومن ثم يجب أن يتوافر في الجماعة ، التي تظللها خدمة الجماعة ، عناصر التخطيط والتصميم المقصودين ، وأن يتوافر فيها ما يهدف إلى نمو الأعضاء المكونين لها . ثم أن في كونها جماعة تحتويها هيئة اجتماعية ولها رائد يرعاها ما يجعلها مختلفة كل الاختلاف عن الجماعات التي لا تنتسب إلى هيئات اجتماعية ، فاتحاد العناصر الثلاثة : الهيئة والجماعة والرائد ، إنما يدل على أنه في متناول هذه الجماعة قيماً إيجابية معينة ، يمكن الوصول إليها ، متى عمل الثلاثة معاً وجهدوا لتحقيقها .

والرائد الاجتماعي الذي يعتنق هذا المبدأ وما فيه من تضمينات ، هو الرائد الذي يدرس الجماعات القائمة ، ويقدم معونته للجماعات الوشيكة التكوين ، دون أن يتطلب منها تماثلاً أو ينتظر منها جميعاً مقابلة حاجات متشابهة ، وما عليه إلا أن يبذل من مهارته في الأمور التي يتعمد المعاونة فيها بغية تكوين الجماعة . أما بالنسبة للجماعات القائمة فعلاً 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 في الحياة الاجتماعية فمهمته مساعدتهم ليكونوا أعضاء في وحدات نظامية مناسبة .

٢ - « مبدأ الأهداف المعينة »

في خدمة الجماعة يتولى الرائد تحديد الأهداف المعينة التي تكفل نمواً للفرد وللجماعة على أساس أن تكون هذه الأهداف مسيرة لرغبات الجماعة ، متفقة مع قدراتها ، متمشية مع وظيفة الهيئة .

باعتنا هذا المبدأ نسلم بأن « الفرد » في « الجماعة » التي تضمها « الهيئة » بما في ذلك « الرائد » يكونون جميعاً وحدة لا انفصام لها ، فالأفراد يريدون

ويحصلون على مختلف الأشياء من الجماعات ، والهيئات وروادها الاجتماعيون ينبغي أن يدركوا ما يريده الناس من خبراتهم الجماعية ، وأن يعاونوهم على تحقيق ما يريدون ، فالناس على اختلاف مشاربهم وتباين الجماعات التي ينتمون إليها ، يحصلون من خبراتهم على مختلف الأشياء في مختلف الأوقات . وما يهدفون إلى الحصول عليه ، وما يمكنهم الحصول عليه ، أمران يدخلان في اختصاص الرائد ، ومن ثم تصبح الأهداف قوة تتحكم في الحياة الراهنة للجماعة .

والرائد الذي يدرك حاجة الأفراد والجماعات إلى تحقيق أهداف معينة ، هو الرائد الذي يعمل لغاية معينة ، وإلا كان رائداً لا هدف له . وهو الرائد الذي يعمل كي يجعل من خدمة الجماعة شيئاً له طريقه المرسوم ، فلا تسير كيفما اتفق ، فهي وإن احتفظت بطابعها الذي يبعدها عن الأنظمة الرسمية المقيدة إلا أن بعدها هذا لا يعنى خروجها عن خطتها المرسومة وهدفها المقصود .

وحين يركز الرائد اهتمامه في أهداف الفرد والجماعة فإنما يحد من احتمال اعتراض حاجاته الخاصة بسبيل الجماعة ، وحين يقصد من عمله مع جماعة ما مساعدة أفرادها كي 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 التي تعبر عن عقيدتها ، والتي ما قامت الهيئة إلا لتحقيقها فإنما يستخدم مهارته في 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 في نطاق الممكن المقبول ، فهيا نتعاون على تحقيقه » ؛ عندئذ يمكن القول بأن أهداف خدمة الجماعة قد أصبحت أهداف الديمقراطية الحقة التي ينبغي أن تكونها .

٣ - « مبدأ تكوين علاقة غرضية بين الرائد والجماعة »

يجب في خدمة الجماعة أن تربط الرائد بأعضاء الجماعة علاقة غرضية مقصودة أساسها تقبل الرائد لهؤلاء الأعضاء كما هم ، ورغبتهم في تقبل معاونة الرائد لأنهم يولونه كما يولون الهيئة ثقهم .

يقوم المبدأ على افتراض إمكان خلق علاقة عملية فعالة بين الرائد والجماعة بل وعلى ضرورة خلقها ، إذ غيرها 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 هي في حد ذاتها أداة لها أهميتها وخطورها ، كما أن نوع هذه العلاقة ومتانة روابطها تقرر مبلغ ما يمكن أن تعان به الجماعة بما يتسع له إدراكها لإمكاناتها .

وحين يتبع الرواد الاجتماعيون الخطوات التي يوحى بها هذا المبدأ فهم إنما يباشرون نشاطهم . تحفزهم إليه رغبة أولية لتفهم الجماعة كأساس ينون عليه معاونتهم لها . . . والرائد إذ يشجع الجماعة لتكون على سجيته ، وإذ يتقبلها كما هي إنما يحملها على الاطمئنان إليه ، وتقبلها إياه ، وانتفاعها من معاونته .

٤ - « مبدأ الأفراد المستمر »

من المعروف في خدمة الجماعة أن الجماعات تختلف ، وأن الأفراد ينتفعون من خبراتهم الجماعية بطرائق شتى لمقابلة حاجاتهم المتباينة ، ولهذا فإنه يتحتم على الرائد الاجتماعي أن يتبع في عمله مبدأ هاماً هو مبدأ الأفراد المستمر (Continuous Individualization) ، وأن يتفهم الجماعات ، كما يتفهم الأفراد في الجماعات ، وهم في مراحل نموهم وتغيرهم .

فالقول بأن التغير وعدم الثبات على حال واحد صفتان ملازمتان للمجموعات

والجماعات والأفراد هو حقيقة ثابتة تمثل ركنا قوياً في مهنة الخدمة الاجتماعية ، بل وربما كان « قانون التغير » قانوناً أولياً في نظر الاختصاصي الاجتماعي ، فهو يؤمن إيماناً راسخاً بأن لدى معظم الناس استعداداً للتغير إذا ما أتيحت لهم الفرصة المناسبة التي تمكنهم منه ، لذلك نراه يأخذ بهذا المبدأ في كثير من أساليبه الفنية .

وحين يركز الرائد اهتمامه في جماعة ما ، فهو يسلم مبدئياً بمبدأ اختلافها عن غيرها من الجماعات . وحين يراقب الجماعات في تغيرها الدائب ونموها المطرد في خطى متفاوت في سرعتها واتساعها بين جماعة وأخرى ، فإنما يجرد نفسه من تلك النزعة الغاشمة التي تجعله يتوقع من الجماعة أن تستجيب له ، ويؤمن بما للمرونة في عمله مع الجماعة من أهمية ، ثم هو يسأل نفسه : « ما موقف الجماعة الآن ؟ وكيف تغير أعضاؤها ؟ وماذا أتوقع حدوثه في مستقبل أيامها ؟ وما هو الوضع الذي تسعى إليه ؟ وماذا يعنيني 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 مستحيلاً ، توافق الأفراد بصورة واحدة في موقف جماعي واحد ، أو انتفاعهم بدرجة واحدة من نفس خبراتهم الجماعية لمقابلة حاجاتهم المتماثلة ، لذلك يهتم الرائد بالوقوف على الكيفية التي 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 كي يفهموا أنفسهم . ويعمل مع الجماعة ليعاونها على تعديل سلوكها إزاء من تعوزهم من أفرادها حاجات خاصة

فالأفراد إذن عملية مستمرة تقع مسئوليتها على كاهل الرائد الذي يؤمن بمبدأ التغير ، أما خطواته التالية مع الجماعة فيتبينها من محاولته الوقوف على ما أصابها من تغير ، نتيجة حتمية لتلك الخبرات التي مرت عليها .

٥ - « مبدأ التفاعل الجماعى الموجه »

فى خدمة الجماعة ، المصدر الأول للحىوية التى تسير الجماعة ، التى تحمل أعضاءها على التغير ، هو التفاعل بين أعضاءها 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 للانفعال به . . .

وإذن فالرائد يعمل وفق المبدأ القائل بأنه إنما يوجد مع الجماعة ليطلق العنان للتفاعل بين أعضاءها بل ويضاعفه ، لا أن يقلل منه أو يحول دونه . ولأنه يدرك ما للتفاعل بين أعضاء الجماعة أنفسهم من أهمية بالغة ، نراه يعتمد 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 أعضاءها 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 مسؤوليته بالنسبة إلى درجة التفاعل القائم والمتنظر ، 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 مناقشتها 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 هي خططنا الأخرى المقابلة ؟ وما هي العواقب المترتبة على خططنا 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 وينتهيوا من تفكيرهم بالحكم عليها بما يرون . . .

٦ - « المبدأ الديمقراطي في تقرير الجماعة مصيرها »

يتحتم في خدمة الجماعة معاونته الجماعة كي تضع بنفسها قراراتها ، وتحدد أوجه نشاطها متحملة في ذلك أقصى ما تستطيع تحمله من مسؤوليات تتفق وطاقتها ودرجة احتمالها ، ذلك لأن أول مصدر من مصادر الرقابة على الجماعة هو الجماعة ذاتها .

يفترض مبدأ تقرير المصير - في خدمة الجماعة - أن لتلك الجماعات التي ارتضت أن ترتبط مع الهيئة بعلاقات ، الحق في اختيار ما يحلو لها ، واستغلال قدراتها في وضع قرارات ترتضيها . والمبدأ يفترض إلى جانب ذلك أن ليس في إمكان الأفراد ولا الجماعات النهوض بمسئولياتهم الاجتماعية إلا إذا اتاحت لهم فرص يدربون فيها على تحمل المسؤوليات . ولما كان لكل واجب حق يلازمه ، لذا يتحتم تقدير المدى الذي تمتد إليه مسؤوليات الجماعة في أى مرحلة من مراحل نموها وتطورها .

وحين يكون الرائد راغباً حقاً في إقامة المثالية الديمقراطية في تقرير المصير ، فإنه يبدأ عمله على أساس أن للجماعات الحق في تقبل خدمات الهيئة أو رفضها ، ذلك لأن تقبل الجماعة للهيئة وتقبلها للرائد إنما يمان بعد أن يفسر الرائد لها وظيفة الهيئة ويعرفها بالدور الذي يقوم به . أما تلك القيود التي تفرضها الهيئة ، والتي قد تراها الجماعة محددة لحريتها ، فإنها لا تثبت أن تبينها من جانبها الإيجابي وترى فيها سنداً تستعين به في توسعها في أهدافها المباشرة .

وهناك فارق كبير بين « معرفة ما هو أصلح للجماعة » ، و « معرفة الجماعة »
 التي تستطيع بها أن تقرر ما تراه هي صالحاً لها ، ومن أجل ذلك يجرد الرائد
 نفسه من كل ما يحملها على « السيطرة على الجماعة » ، وبدلاً من تلك السيطرة
 يعمل معها مستغلاً قدراته في مشاركتها خبراته الواسعة ، وكفايته ، وبراعته .
 وقد يستدعى الأمر في بعض الأحيان قيامه بدور موقت يفرض فيه سلطته على
 أفراد معينين يمكن الجماعة من تولى أمورها وتقرير مصيرها ، وفي كثير من
 الأحيان يجد نفسه مضطراً لأن يبدأ بمساعدة الجماعة لتضفي على نفسها شعوراً
 جماعياً ذاتياً قبل أن تصبح قادرة على تحمل مسئولية تقرير المصير . . .

٧ - « مبدأ إقامة نظام مرن يحقق الغاية منه »

في خدمة الجماعة ، لا تقل أهمية العملية التي يتبعها الرائد في توجيه الجماعة
 كي تضع لنفسها نظاماً شكلياً عن أهمية التفصيلات التي يقوم عليها هذا النظام
 الذي يشترط فيه أن يكون مرناً ، 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 التلقائي ، أو إجراءاتها المعينة التي وضعها أعضاؤها ،
 لأن مثل هذه الإجراءات تمكنهم من أداء وظيفتها وإنجاز عملها . وفي 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 التي تحتاجها ، وتنظيمها لهذه الوظائف
 يتيح لأعضائها فرصة تحقيق واجباتهم ، ويهيئ لها مجال اختيار قادتها ، فلا
 تلبث هذه الجهود الجماعية التي 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 تحتاج 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 لتنظيم 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 أدائه . ثم أنه يعمل مع من يشغلون فيها مراكز رئيسية أو يقدمون لها خدمات معينة ليتمكن من القيام بالأدوار التى ارتضوها ، كما أنه يساعد الجماعة على تقدير كفاية قادتها بوقوفه حائلاً دون نزعات النفس التى تغرى البعض من أعضائها باغتصاب مراكز القيادة فيها إذا ما أحسوا فى جهود أصحابها تخلخلاً 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 ، بدلاً من أن تعمل على مضاعفته... ومن صالح الجماعات أن تعدل من أنظمتها وتغير فى اختصاصاتها

كلما تغيرت هي ، وكلما أصبح بعض أعضائها أقدر من غيرهم على تحمل مسئوليات معينة .

٨ - « مبدأ الخبرات التقديمية التي يتيحها البرنامج »

ينبغي في خدمة الجماعة ، أن تبدأ خبرات البرنامج - الذي يشغل الجماعة - 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 في ميولها وحاجاتها وقدراتها ، ولما لهذا الاختلاف من أثر معين في عملية تطور البرنامج . فالبرامج التي قد تبدو للغريب عن الجماعة وكأنها برامج عارضة ، أو في الأقل برامج سطحية ، هي في معظم الأحيان برامج حقيقية لها مغزاها في نفوس أعضاء الجماعة . . . ولو أنه من الممكن إلزام الجماعة باتباع أنظمة معينة في برامجها إلا أن الذي لا شك فيه أن مثل هذا الإجراء يناقض الحكمة خاصة إذا كانت أهداف خدمة الجماعة قد حددت على أساس تحقيق نمو الفرد ونمو الجماعة في مجال تستغل فيه المهارات بطريقة ديمقراطية .

لقد تخلصت الطرق الديمقراطية المتبعة في 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 متنوعة ، عاملاً على ربط تلك المختارات الممكنة بمستوى الجماعة . ثم أنه يقنع بالبدايات الصغيرة ويشجع البرامج الأولية التي لا تستغرق إلواً وقتاً محدوداً ، ويؤثر الأخذ بمقترحات الجماعة مفضلاً سحب مقترحاته ، إذا ما تبين له أن الجماعة مهياًة فعلاً للعمل بمقترحاتها هي

٩ - « مبدأ استغلال الموارد »

ينبغي في خدمة الجماعة استغلال الموارد التي 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 هي متأثرة بكيانها ، لما بين الجماعة والكيان الذي يحتويها من علاقات تقوم على مثيرات متبادلة . ونظراً لأن الرائد يود دائماً لو يرى الجماعة وقد استقرت في هذا الكيان الأكبر فإنه يعمل دائماً لانتفاعها بكافة الموارد المتوافرة فيه .

وكما أن للرائد دوره مع الجماعة فله أيضاً دوره خارج نطاقها يعزز به معرفته عن المجتمع الذي يحيط بها ويزيد معلوماته عنه ، وعادة ما يتيح للجماعة فرصاً يقفون فيها على ما لديه من تلك المعلومات والانتفاع بها . . . أما مهارته التي يستعين بها في إيجاد رابطة تربط بين الجماعة والهيئة والمجتمع فإنما تجلوها تلك المكانة التي تتمتع بها الجماعة ، والتسهيلات التي تقرب بينها وبين بيئتها المجاورة .

١٠ - « مبدأ التقويم »

من الأمور الهامة في خدمة الجماعة ، التقويم المستمر للعملية والبرنامج على ضوء ما يترتب عنهما من نتائج ، يشترك في ذلك الرائد والجماعة والهيئة كوسيلة تكفل للجميع شعوراً ذاتياً بوفائهم بما عليهم من تبعات قدر استطاعتهم .

إننا نفترض أن التقويم في 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 ، وفي ذلك جزاء لكل من يعينهم 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 (I) :

... ما الجماعة إلا مجموعة من الأفراد يختلف الواحد منهم عن غيره وإن كانت تربطهم معاً علاقات ، وإذا نحن سلمنا بما في الشخصية الفردية من تعقيدات فقد نتساءل عما يعنيه انتظام أفراد عديدين في جماعة . حقاً إن الجماعات مركبات عضوية شديدة التعقيد، تنمو وتتغير، لأن الأفراد المكونين لها دائبو التغير .

لو اتفق لإنسان عادي أن يراقب جماعة ما في عملها أو لعبها في هيئة تقوم على خدمة الجماعة ، فلا شك أنه سيلحظ الكثير من خصائصها البارزة ، ففي إمكانه مثلاً أن يحصى عدد أعضائها ، وأن يقدر أعمارهم ويقف على مظاهرهم ، وقد نستطيع نحن أن نطبع في ذهننا صورة للمكان الذي تجتمع فيه الجماعة ، وأن نلمس جهودها في تكييف نفسها له ، كما نستطيع أن نلاحظ مكانة كل عضو فيها وتفاعله مع غيره . . . وقد تكون كل هذه الأمور مدعاة لاهتمامنا ، وقد تزودنا بالخطوط الرئيسية التي تساعدنا على التعمق في 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 التي تفعل فعلها في تطور الجماعة إلا إذا درس الجماعة وعمل مع أعضائها .

ولو شئنا وضع خطة منسقة لدراسة الجماعة لوجب علينا أن نضمنها الكثير من الأسئلة ، وفيما يلي دليل يمكن الرائد من دراسة الجماعة ويستطيع على هدى أسئلته المقترحة أن يعد وسيلته التحليلية الخاصة :

دليل لدراسة الجماعة :

(أ) 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 - أهنالك توازن بين أعضاء الجماعة فى مشاركتهم 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 وبرنامجهما ؟

(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 مسؤوليات هذه الشؤون ؟
- ٩ - هل يشغل العضو مركزاً رئيسياً فى الجماعة أو يتولى رئاسة فيها أو أية مسؤولية 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 ميوها الراهنه ؟
- ٢ - كيف أمكن للجماعة فيما سلف أن ترسم برنامجها وتنفذه ؟ وما هى طريقته 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 وميوها ؟
- 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 التي تعمل الجماعة لبلوغها ؟

٣ - من هم أولئك الأفراد الذين يحتاجون إلى معاونة خاصة يبذلها لهم الرائد والجماعة ؟

٤ - ما مبلغ ما اكتسبته الجماعة في ماضيها من خبرات موفقة ؟

(ز) المستوى الذى بلغته الجماعة في تطورها :

١ - ما هي النقطة التي بلغتها الجماعة الآن في تطورها كجماعة ؟

« بعض المقاييس التي نحكم بها على صلاحية خدمة الجماعة » (I)

ينبغي أن تأخذ مقاييس تقويم خدمة الجماعة في اعتبارها الصور العديدة التي تظهر عليها خدمة الجماعة بوجه عام ، ولما كانت خدمة الجماعة تتضمن الأفراد والجماعات والرواد الاجتماعيين والهيئات الاجتماعية فمن الضروري الوقوف على نوع السلوك الخاص الذي تتطلبه خدمة الجماعة الصالحة من كل من هؤلاء .

إن خدمة الجماعة المنتجة تعتمد في كثير على ما يحدث في الجماعة ذاتها فلا تكون صالحة إلا :

١ - حين يصدر أعضاؤها عن خطة من وحى تفكيرهم ، ويتولون بأنفسهم تنفيذ برنامجهم الخاص ، ويقومون خبراتهم التي اكتسبوها من برنامجهم يساعدهم في ذلك رائدهم .

٢ - وحين يكون للجماعة مكانة تفخر بها ، وحين تسودها علاقة قبول متبادل تيسر لأعضائها توافقاً اجتماعياً ، أما دليل وجود هذه المكانة وحدث ذلك القبول فكانه التفاعل بين الأعضاء ، والعلاقات التي تربطهم بعضهم بالبعض .

٣ - وحين تعمل الجماعة معاً في 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 المسؤولين فى الهيئة والمجتمع .

٥ - وحين لا تكنفى 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 مسؤوليات 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 بمسؤولياته تؤثر فى المدى الذى تبلغه الجماعة وتكون فيه أهلاً 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 يريد 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 معاونته أعضاء الجماعة كى يقوموا بعمل أشياء لأنفسهم حسب استعدادهم وقدرتهم لا حسب برنامج مقرر مرسوم ، وبعض هذا الإدراك وتلك المهارات يتضمن وقوفه على ما يجعل الجماعة وحدة متماسكة مستعينة على ذلك بوسائل الضبط الجماعى ، مستغلاً 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 ، ويكون 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 اتصالاً مباشراً بالجماعات فيعد مظهرًا هاماً إن دل على شئ 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 الديمقراطي 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 التدرج ، وتعتمد فى كثير على فهم الرائد لظروف حياة الأفراد فن واجب الهيئة أن تتخذ لنفسها

خطة للقبول والتسجيل تضمن بها جمع المعلومات عن الأفراد ، وتجعلها في متناول الرواد لاستخدامها في عملهم .

٦ - كلما أعرب أعضاء الهيئة وقادتها عن ارتباطهم بأغراضها ، قديمها وحديثها ، بمحاولة إظهار ارتباطهم هذا في برامجها التي تهدف إلى مقابلة حاجات المجتمع والجماعة والفرد ، كلما كان هذا دليلاً 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 بصددده بأن نضيف - على الأقل - بعض المقاييس التي يسهل تطبيقها على الفرد بوجه عام ونتبين منها سلامة خدمة الجماعة :

١ - حين يستوفى الفرد تقبله من أعضاء الجماعة بحيث يمكن القول بأنه « ينتمي إلى الجماعة » أو أنه « جزء من الجماعة » .

٢ - وحين يكون للفرد دور يلعبه في حياة الجماعة ، يجعل له صفته ويحفظ عليه مكانته ذات القيمة والأهمية عند الجماعة .

٣ - وحين يعان الفرد ليؤمن بالحاجة إلى التعاون والمشاركة في أغراض الجماعة وخططها ونشاطها ، إذ بهذه الطريقة يصبح قادراً على الانتفاع بما تهينه الجماعة لنموه الذاتي .

٤ - وحين يعان الفرد صاحب الحاجات الخاصة كي يدرك هذه الحاجات ، ويسر له الحصول من هيئات المجتمع على خدمات تتفق وهذه الحاجات متى تعذر مقابلتها في الجماعة التي ينتمي إليها .

٥ - وحين يصبح الأفراد قادرين على تقبل غيرهم ممن يختلفون عنهم ، وحين يمكنهم تحمل أعباء المسؤوليات الاجتماعية في الشؤون العامة التي تخص الهيئة والمجتمع .

وأخيراً نستطيع القول بأنه ينبغي لخدمة الجماعة كي تحقق الغاية منها أن تبلغ مستويات معينة نجعلها فيما يلي :

مستويات خدمة الجماعة (2) :

- ١ - حل المشكلات الشخصية التي يعانيها أعضاء جماعاتها .
- ٢ - تدعيم الصلة بين هيئات خدمة الفرد والحياة الجماعية المسؤولة عنها .
- ٣ - خدمة المجتمع الذي تعمل فيه بتنسيق الجهود في الميدان الاجتماعي وتدعيم القيادة .
- ٤ - تقديم خدمات لكل من يحتاجها في دائرة نشاطها خصوصاً لمن هم في مرحلة الشباب بين سن الثامنة عشرة والرابعة والعشرين .
- ٥ - تنظيم أوقات فراغ عملائها بتدريبهم على الحرف وتشجيعهم على مزاوله الهوايات التي تتفق وميل كل واحد منهم .
- ٦ - إمسك سجلات دقيقة مستوفاة لكافة أعضاء الجماعة مع احتفاظها بسريتها .
- ٧ - تدريب كل عضو في جماعاتها على القيادة فنّاً 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 الحادي عشر

« صور حية من ميدان خدمة الجماعة »

١ - أحاديث مع رواد خدمة الجماعة :

١ - عن القيم الأخلاقية.

٢ - عن تنمية الذوق الموسيقي.

٣ - عن الأطفال الذين تتنازعهم الاتجاهات المتعارضة.

٤ - عن المنافسة.

٥ - عن ثبات المعلم وجموده.

ب - من سجلات بعض الجماعات.

١ - نادي مقصف المراهقين : قصة تكوين جماعة صغيرة من جماعة أخرى كبيرة.

٢ - جماعة الصقور السوداء : تجربة في الحكم الذاتي .

الفصل الحادى عشر

« صور حية من ميدان خدمة الجماعة »

أولاً - أحاديث مع رواد خدمة الجماعة (١)

١ - فيما يتعلق بتنمية القيم الأخلاقية :

السيد «ى» رائد يعمل فى أندية الصبيان ، ورئيس بارز فى فرق الكشف ، أغلق عليه إلى حد ما إدراك الفكرة القائلة بأن التربية يجب أن تسير نزعة من يتعلم وأن تتبع ميوله . وفى حوار 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 سؤالاً ، 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 الصبي لا يعدو قدرته على الاعتماد على نفسه ، وعلى 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 هذه 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 صبي بعمل يود لو قام بغيره ، لأن ميول الصبي

تتعارض مع اتجاهات ما كلفته به . إن علينا أن ندرك دائماً بأن مهمتنا واحدة من تلك التي تهدف إلى بناء الأخلاق ، وفي الموقف التعليمي يوجد شيء معين يرجى تحقيقه ، وليس هذا هو الحال في ناد أو مركز للعمل ولا حتى في مدرسة ناجحة ، ففي هذه نسعى إلى مساعدة الفرد ليكتشف بنفسه الأشياء التي يجد فيها ما يروقه . أليس كذلك ؟

« ي » : نعم ، هذا صحيح .

« س » : أو تظن إذن أننا نساعد هذا الاكتشاف الذاتي بالتكليف بعمل ؟

« ي » : كلا ، وأنا أدرك ما تعنيه .

« س » : أليس هذا هو الفارق الحقيقي بين التدريب والتربية . إننا في التدريب نتجاهل عامل اللذة ، لأننا لا نأخذ في اعتبارنا ملاءمة العمل المعين للفرد المعين ، في حين أن التربية والترويح تستمدان اتصيهما من حقيقة كونهما مشوقين . ونحن في عملنا نهى للفرد ما يمكنه من إدراك ما فيه من قوى وقدرات وميول ، وهذه هي الفكرة العامة الشاملة في التربية الأخلاقية . وهذا ينتقل بنا إلى نقطة الضعف الثانية في الموقف الذي أبنته ، وأعني بها « بذل قصارى جهده » ، وإني لسألك لمن يكون له هذا المستوى الذي تطبقه في حكمك عما إذا كان قد تم العمل أو لم يتم بالنسبة إلى قصارى جهد الصبي ؟

« ي » : حقاً ، إنني أستعين بتقديرى ؟

« س » : وهذه هي نقطة الخطأ ، فأنت تقيس إنتاج الصبي بما تظن « أنت » أنه واجب الأداء ، في حين أن الواجب يقضى بتأمله من وجهة نظر الصبي .

« ي » : ماذا تعنى بذلك ؟ إن العمل إنما يؤدي أو لا يؤدي أصلاً .

« س » : كلا ، ليس دائماً . إن هناك درجات متفاوتة بين هذه النقيضين .

« ي » : ولكن في الإمكان القول بأن الإنسان قد بذل قصارى جهده أو ضمن به .

« س » : كل إنسان يبذل قصارى جهده في كل ما يعمله — هذا إذا راعيت

الموقف كله فلا تقتصر على النظر إلى العمل العاجل الذى تركز فيه انتباهك .

« ي » : أنا لا أفهم ما تعنيه .

« س » : إننى أعنى هذا ، لو فرضنا أن جماعتك اعتزمت القيام برحلة على الأقدام ، وأنت وكلت إلى صبي منها مهمة تموينها بالغذاء ، وكان هذا الصبي شاعري التزعة ، 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 الصبي يحتاج إلى أن يهب نفسه إلى الباعث لاستيعاب الجمال الذى يشتهيه ، وهذا صحيح أيضاً عند ما يميل الصبي إلى مراقبة الضفدع ، أو اصطياد الفراشات ، أو لعب الكرة .

« ي » : 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 ؟

« ي » : هذا يبدو واضحاً تماماً .

« س » : أما النقطة الضعيفة الثالثة فى الموقف فهى تطبيق المعانى العامة الخلقية

المعنوية والفضائل أمثال « الاعتماد على النفس » والاستمسك « بالشرف » وغيرها مع الصبية الصغار . ففي الناس القدرة على الاعتماد على النفس في مواقف وليست فيهم في 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 فينبغي أن يدرجوا في فضائل الكبار خطوة بخطوة . ومستوياتنا لا يمكن ، ولا يجوز ، أن نستخدمها كمقياس نقيس به سلوك الأطفال . وهذه المعاني العامة عسير على الأطفال إدراكها أو أخذ أنفسهم بها . وسوف يتبين لك أن الأفراد الذين علموا الأمانة والشرف والاعتماد على النفس هم أولئك الذين ينشأون على غيرها ، لأن الفضائل يجب أن تسير النمو ، وأن تمتص من البيئة ، فأنت لا تستطيع أن تغرسها بالثواب أو العقاب أو التعنيف .

ب - فيما يتعلق بتنمية الذوق الموسيقي :

اقترحنا يوماً ما على خيرنا في الموسيقى الابتكارية والتمثيل الابتكاري ما نراه من صواب التوسع في العمل بأن يخصص وقتاً للموسيقى التصويرية التي 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 خبرنا السيد « ل » يقول :

ل : لقد اعتزمت عزف المقطوعة الموسيقية أولاً ، وبعدئذ إما أن أسمعهم القصة كلها أو أقرأ عليهم بعض فصولها .

س : وهل رسمت خطتك على أساس أن تقدم الاثنین معاً في وقت واحد ؟

ل : بلى ، ألا تستصوب ذلك ؟

س : لست أدري .

ل : لم لا ؟

س : ما قصدك 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 مكملًا 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 التحليل التذوق فى المراحل الأخيرة من تعلم

الموسيقى ، أما فى المراحل الأولى من إلمامهم بها فيجب أن تكون فيها

الحاذية لأحاسيسهم الموسيقية الأولية ، وعليهم أول الأمر أن يحسوا

ما فيها من جمال رائع شفاف .

هل أثرت استجابتهم لبعض الاسطوانات التى أسمعهم 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

الأغاني والموسيقى الدينية التى عزفها . لقد كانت خبرة موسيقية حقاً ...

خذ مثلاً استجابة الجماهير استجابة طبيعية للموسيقى الشعبية ، ما ذلك

إلا لأنهم يستوعبون الأغاني الشعبية .

ل : كلا ، ليسوا جميعاً . إن الأغاني الشعبية تحمل في ثناياها الشعور القومي والباعث القومي في 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 الحيوي في التربية ، والذي 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 معي على ذلك ؟

ل : لقد بدأت أدرك ما تعنيه .

س : هذا هو أساس ما في التربية المعاصرة من خطأ ، فهي منطقية جداً ، صريحة جداً ، مباشرة جداً ، والمربون لا يعنون بما يصدر عن تلاميذهم من استجابات ماكرة مراوغة .

ل : وكيف يمكنك تطبيق هذه المبادئ في المشروع الذي نحن بصددده ؟

س : أبدأ أولاً بعزف مقطوعات مختلفة من المجموعة الموسيقية للجماعة التي 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 الاختصار على عزفها وحدها في كل اجتماع ، وإنما أضمنها غيرها من الأغاني ، كما أنصح بأن تدع الصبية يتعرفون عليها ، ويأمنون لها ، بأن تركهم لأنفسهم يتعلمون كيف يحسون جوها ، ويتذوقون وقعها ، وربما معانيها . وبعد بضعة أشهر ، مهما يطل أمدّها إلى ستة أشهر أو قاربت مدتها العام ، أقول للجماعة : « إني 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؟
وإني لضمان لك موافقتهم الحارة . ثم بعد ذلك . وبعد ذلك فقط أقرأوها
على الجماعة .

ل : ألك طريقة خاصة في القراءة ؟

س : أقرأ العبارة التي تصف المنظر ، مثلاً « في قاعة ملك الجبل . . . »
ثم أوقع الموسيقى على المعزف ، وأدع الصبية يدركون المقطوعة من
الموسيقى التي تنقل إليهم الحركة في القصة . . .

ل : وإذن فأنت تخصص لمثل هذا العمل وقتاً طويلاً ؟

س : بالتأكيد ، وهذه واحدة من الأخطاء التي أحاول إبرازها في مدارس
اليوم ، إنها ، أي المدارس ، تدفعك بسرعة فائقة ، فقد زودتك
بموضوع ما ، وجزت الامتحان النهائي قبل أن تستوعبه تماماً وتقف على
ماهيته وكنهه . وفي هذا خطر على تكوين الشخصية بوجه خاص لأن
تكوينها يتطلب وقتاً ، ولسنا هنا في عجلة من أمرنا كما أننا غير
مرتبطين بمطالب منهجية ، ولا بامتحانات دورية ، ولا بقيود زمنية .

ل : ما رأيك في قراءة القصة أولاً ثم العزف على الموسيقى ؟

س : هذا أيضاً حسن .

ل : يبدو لي أننا بذلك نستطيع تحقيق ما نرعى إليه باستعداد أقل ؟

س : بالتأكيد ، لأن الاستيعاب عن طريق الكلام أسرع وأيسر من
الاستيعاب بوسائل الاتصال الأخرى كالفن ، على أنه ينبغي علينا في
كلتا الحالتين استخدام الفطنة والحنكة .

ج - فيما يتعلق بالأطفال الذين تتنازعهم الاتجاهات المتعارضة :

.. جاءنا أحد الرواد الاجتماعيين يقول :

أمضيت بالأمس وقتاً ممتعاً مع أعضاء النادي الذي أعمل فيه ، ورغم أن

اجتماعهن لم يتكامل كالعادة بسبب العطلة ، التي لم تسمح إلا لخمس أو ست فتيات بالحضور ، فقد كان حديثنا ودياً . وما أثار دهشتي تفكيرهن المتشابه ، فلقد كن أشبه بالبيغاوات ينادين بما يعرفنه من آراء الكبار وكأني بهن يرددنها بألفاظها وعباراتها ، مما حملني على أن أمضى معهن وقتاً طويلاً كي أثبت لهن ما هن عليه من خطأ .

س : ما أعمارهن ؟

الرائد : حوالى الأثنى عشر أو الثلاثة عشر عاماً .

س : هل تعتقد أنه من أصالة الرأي إقناعهن بخطئهن وهن في هذه السن ؟

الرائد : أو لا تظن ذلك ؟

س : كلا ، ومع كل فإن الأطفال في هذه المرحلة من العمر ينبغي أن يكونوا على بعض الآراء العقلية « المحددة » . وهم يجدون الأمن ، ويعيشون في جوه متى أصبحوا جزءاً من جماعتهم التي يتصلون بها اتصالاً مباشراً . ولا شك أننا نفسد جوههم ونشيع الاضطراب فيه إذا نحن بادأناهم بمهاجمة آرائهم وبلبله خواطرهم وأفكارهم التي أصبحوا بها جزءاً من الجماعة ، والتي يتمسكون بها على أنها حقائق .

الرائد : أنا لا أدرك تماماً ما ترمى إليه من كلامك هذا .

س : إن أحد الأسباب الرئيسية في الاضطرابات النفسية عند كثير من الناس هو أنهم لا يثقون تمام الثقة بأنفسهم ، وقليل منهم الواثق بقدرته على تحقيق ما هو بسبيله ، فتحن نشعر بأننا لسنا في كفاية من ينينا ، ولعل مرجع هذا إلى أن الكبار وغيرهم من الأطفال لمسوا فينا - وقما كنا صغاراً - عيباً فغيرونا به وأخذوه علينا وكلفونا من أمرنا نصباً ، وبلغ بهم الأمر فأذونا . ويعتقد بعض المتخصصين في علم النفس أن مبعث هذا الشعور ما يسوء علاقاتنا بآبائنا وإخوتنا وأخواتنا من حب مريض . ومهما يكن السبب فنحن في 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 بخوارى 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 المستقبلية 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 قوماً جديدة غير تلك التى أبلاها الزمن ، وإلا فكيف يتحقق التقدم . إننا إذا استمررنا نؤمن بما تؤمن به أنت فلن نخطو قدماً فى حضارتنا . إننى أؤمن 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 في مقدور طفل في الثانية عشرة أو الثالثة عشرة من عمره المفاضلة بين رأيين أو أكثر في مشكلة اجتماعية ؟

الرائد : لست أدري .

س : أظنه قادراً ، ولكنها سوف تكون مفاضلة سطحية جداً ، فليس لديه المعرفة ولا الخبرة ، ولا هو بصاحب التفكير الحر حتى يؤدي المفاضلة كما ينبغي أن تكون . فالأطفال يرددون كل ما يصل إليهم من آراء كما ترددها البيغاء ، نعم ، وكلما تقدم بهم العمر وانتقلوا إلى مرحلة المراهقة المتأخرة أو بلغوا سن الرشد ينبغي أن نرد عليهم آراءهم ونناقشهم فيها الحساب ، بل ونهاجمهم أيضاً من نواحيها الضعيفة ، لأنهم حينئذ يكونون أكثر استعداداً للتفكير العميق فيها إذا أرادوا ، والصعوبة هي أن نجعلهم توافين إلى هذا التفكير كي يختبروا قيمتهم ومعتقداتهم التي ينبغي أن تقوم على الإيمان لاعلى أنها مجرد رأى .

الرائد : تعجبني طريقتك في إبراز فكرتك .

س : هذا حسن جداً ، وأحب أن أقول لك إن رأى ليس رأيي وحدي فقد طالعه ضمن موضوع ما ، ولكن دعنا نعود إلى فتياتك الصغار ، إن كل ما نستطيع عمله مع من في سنهن من الأطفال ، وحتى مع غيرهم ممن هم في سن المراهقة ، أن نبني شخصياتهم بجهودهم ، وقد يكون العمل الذي نسعى إلى تحقيقه هنا كفيلاً بذلك ، فنحن نيسر لهم خلق المشكلات ومعالجتها بطريقتهم الخاصة ، وسواء كان ذلك باشتغالهم بالفنون والحرف اليدوية ، أو بانصرافهم إلى الموسيقى والتمثيل ، أو بتكوين علاقاتهم بناديتهم ، أو باشتراكهم في لجان هيئتهم للدراسة شئونهم الهامة ، أو عند مناقشة آرائهم في اجتماعات ناديتهم ، أو عند ما تتعارض آراؤهم فإنهم يبنون شخصياتهم ويمدون أنفسهم بالقدرة ويزودونها بقوة الاعتماد على النفس ، ويكونون معتقداتهم ويشبونها .

وهذه هي عدتنا التي نقيم عليها بعدئذ الاستقلال الذاتي والتفكير الصائب ، ولا سبيل لنا إلى ذلك إذا نحن حرمانهم مما يدعم تفكيرهم ، وخطتنا هذه وإن كانت بطيئة إلا أنها محققة النتائج .

هل تعلم ما أراه خطأ في معظم المربين ، إنه إذعانهم لآرائهم المتسلطة على تفكيرهم مما لا يدع أمامهم مجالاً إلى التحول عنها ، فما يعنون إلا بنهجهم الخاص ولا يحاولون الوقوف على ما يدور في أذهان تلاميذهم . إنهم يظنون أنه ليس عليهم إلا أن يقولوا للشيء كـن فيكون . في حين أن في 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 في كل ما قلته ، وسأحاول هضمه ، وأناقش آراءك وعلى الأخص رأيك في مناقشة وجهات نظر الأطفال ، وربما وجدتك وقد جانبت الصواب .

د - فيما يتعلق بالمنافسة :

كنّا 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 . في مساء يوم الجمعة الماضي كان أعضاء النادي الذي أتولى قيادته يلعبون معاً ، وكان من بينهم أعضاء جدد ، فلاحظت أنه لم يجمع بينهم وبين بقية الأعضاء شيء أكثر مما جمعت بينهم اللعبة التي كانوا يمارسونها ، فقد أدركوا بها روح الجماعة أكثر مما لو كانوا قد اجتمعوا بالجماعة مرات ، فإذا تقول المبادئ الحديثة في التربية عن ذلك ؟

س : لا شك أن اللعبة قاربت بين الصبية الجدد وأعضاء النادي ، وهذا على التحديد ما تؤكدته التربية الحديثة ، فالروح الاجتماعية تنمو بالنشاط الجماعي وتنتعش ، والإنسان لا يصير اجتماعياً إلا إذا اشترك في عمل جماعي ، بل وأكثر من هذا ، إذا كان يعمل في بيئة إجتماعية .

ي : ولكنني أفكر في 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 ؟

ي : غالباً .

س : نعم غالباً ، هذا لأننا ، نحن المربين ، قد غرسنا في الصبية فكرة المنافسة ، وها نحن نعكس الميل إلى المنافسة على الألعاب التي توجد في جميع بلاد العالم ، في حين أننا نستطيع أيضاً أن نغرس في الشباب فكرة أخرى هي فكرة التعاون . وحتى هؤلاء الصبية ، إنهم عندما يتعاونون في 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 مبارياتك 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 مبارياتك 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 « الجوى » الذى تخلقه حول الألعاب .

ي : أرى أن لهذا « الجوى » تأثيراً كبيراً فى ذلك .

س : أؤكد لك أن له هذا التأثير ، وها أنت ترى أننا لانرمى إلى التخلص من الألعاب التي تقوم على المنافسة ، ولكننا نرمي إلى التخلص من التنافس كباعث على اللعب ، وكطابع يطبع الإحساس والتفكير .
 إننى أعرف مئات الحالات التي يشترك فيها الأولاد والبنات ، من كافة الأعمار ، في فرق ويقومون بأعمال لا تدعو أصلاً إلى التنافس ، وفي صفحات ناديك ما يؤكد وجود التعاون ، كما يوجد في قيام جماعتك بتنظيم حفل أو بأداء أى نوع من النشاط يتطلب تضافراً من الجماعة ، أما الموقف الرياضى فلا يعدو أن يكون موقفاً تمثيلاً فالتعاون فيه تعاون لوقته : فالعبة تتطلبه ، ويكون قوياً إذا كانت طبيعة اللعبة تتطلب تعاوناً قوياً . ولكنى أشك في أن الشعور الجماعى بالحاجة إلى التعاون سوف ينتقل إلى مواقف أخرى ، وخاصة إذا لم تتعد حالات الصبية دائرة اللعب معاً في فرق .

هـ - فيما يتعلق بثبات المعلم وجموده :

إن تدريب الإخصائيين الاجتماعيين في 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 التي اتفقنا عليها مخالفة تامة ، فعندما زرناه في إحدى غرف النادي ألفيناه يحدد بالتفصيل خطة العمل إذ شمعناه 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 في عرضه لمقترحات أخرى معينة .

وجلى أن الموقف كان ملائماً لمناقشة الفرق بين النمو الطبيعي لأحد أوجه النشاط بالنادى والخطوة التقليدية المألوفة فى الخبرة المدرسية ، التى يرسمها المعلم بنفسه . وقبل أن ننتهى من مناقشته فى كل ذلك قال بعد تروى « إن ما يقضىنى 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 قائلاً : « إذن أعطها لى » ، ولكن « بلى » ليس بالشخص الذى يهب بسهولة فقد ماحكه قائلاً « يمكن أن تكون لك إذا أنت دفعت فيها ١٥ سنتاً » فرد أرنست قائلاً : « 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 ، وعمّا 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 صبيّاً من التصرف فيما ينتجه بالطريقة التى يراها ، وأشار إلى أن السند الذى يمكن أن نعتمد عليه

تبريراً لمنع هذه الصفقات هو أننا نزود الجماعة بالخامات التي يستخدمونها في إنتاجهم ، وأن الطريقة السليمة لعلاج هذه المشكلة هو تخصيص جزء من ثمن المبيعات لتغطية نفقات هذا الباب ، كما أشير أيضاً إلى أن في النضوج الذي يستمد من التعامل التجاري إمكانيات للتربية الاجتماعية .

أما إن استشرى بينهم تسويق المنتجات فعندئذ يمكن إقناع الصبية وحشهم لتكوين رصيد يدفعون منه ثمن الخامات التي يحصلون عليها الآن بلا مقابل ، أو التبرع بالدخل للهيئة التي تضم ناديهم ، أو لأى وجه من وجوه البر . . . وما من شك في أن هذه الطريقة تساعد على التعمق في ملاحظة سلوك الأطفال الاجتماعى ملاحظة عملية من حيث الأوضاع التي ستخضعها هذه المتاجرة ، والمبادلات الفردية ، أو القيام بمشروع جماعى كفتح دكان لعرضها .

ثانياً - من سجلات بعض الجماعات (2)

١ - نادى مقصف المراهقين :

« قصة تكوين جماعة صغيرة من جماعة أخرى كبيرة » :

تقع محلة « هوارد » في حى أهل بالسكان يجاور بيئة صناعية في مجتمع حديث نسبياً ، إذ لم يمض على إقامة معظم مبانيه إلا مدة محدودة تتراوح 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 التي تمكنها من تحقيق برنامجها الشامل . وإبان فترة الحرب العالمية الأخيرة سائرت 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 ، وأخذوا يترددون عليه 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 مسؤولية العمل بالمقصف كانت وقفاً على الموظفين وحدهم ، أما المشاركة الحققة 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 ، فانهزت الإخصائية الاجتماعية هذه الفرصة ، وبدأت تسأل نفرًا 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 يدعوا غيرهم إلى اجتماعهم . وفى موعده كانوا جميعاً تسعة عشر . . .

وقبيل الاجتماع تحدثت الإخصائية الاجتماعية (الرائدة) مع دونا (Donna) وسألها أن تقبل رئاسة 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 شفيتها ابتسامه رقيقة قائلة إنها أحبت عملها فى المحلة ، وعلى التحديد مع من سعدت بلقائهم من أعضاء النادى ، وأنها

قوية الأمل في أن النادي سوف يصادف نجاحاً أكيداً ، وخاصة إذا أحسن كل عضو فيه بأنه راغب حقاً في 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 تنمة « دونا » التي استأنفت واستأنفت معه مهمتها ، وبدأ النقاش حماسياً سريعاً ، ونادت « جيري » بضرورة تشكيل لجنة تتولى وضع دستور ينظم أعمال النادي . . . ورأت « بتي » أهمية اتباع طريقة أحسن في تقديم الأعضاء الذين لم يسبق لهم التعرف بزملائهم ، وأشارت « إيرين » إلى ميلها إلى العمل في لجنة الترفيه إذا استقر الرأي على تكوينها ، وأكدت « مارك » بأن النادي لا يمكن أن يكون نادياً ناجحاً إذا خلا من شيء يأكله الأعضاء . ثم أثبتت مسألة فتح باب العضوية بلا قيد ولا شرط أو تقييدها ، وانتهى الرأي فيها إلى دعوة جميع أعضاء النادي السابقين لحضور اجتماعاته ، ومن ثم يتسنى حصر عدد المبلين للدعوة المهتمين بأمر النادي ومستقبله ، ومتى تم هذا يبحث الأمر من حيث كفاية العدد أو الحاجة إلى زيادته بدعوة آخرين .

أما « بلي » فقد أقلقه ألا يرى أحداً يقوم بأعمال السكرتارية وأشار إلى ذلك قائلاً : « لا بد من تدوين هذه القرارات ولا بد من انتخاب السكرتير » وأمنت الرائدة على ذلك بقولها إن الآراء التي صدرت عنهم ، والقرارات التي اتخذوها طيبة ، ولا ينبغي إهمالها . ثم أشارت إلى عدم تحققها من ملاءمة الاسم الذي 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 « جيري » خيراً من اتخاذ هذه التسمية ولكنها تساءلت عما سيؤول إليه أمر « نادي مقصف المراهقين » فكان تساؤلها هذا سبباً في إثارة اهتمام الجماعة ومبعثاً لدعائها إذ علق « هاري » بقوله : « إذا تحولت جماعتنا إلى ناد فلا بد من أن نختار له مجلساً لإدارته » ، وهنا وجهت « چانيس » حديثها إلى دونا قائلة : « يجب علينا أولاً وقبل كل شيء التحقق من عدد الراغبين في »
(٢٦)

الانضمام إليه » فرجعت دوناً بالأمر إلى الجماعة ليبدى كل رأيه فيه فجاءت موافقتهم إجماعية . وأشارت الرائدة إلى ترحيبها بتكوين ناد وفي هذه الحالة ينبغي عليهم أن يختاروا أحد أمرين : إما أن ينتخبوا من بينهم مجلساً مؤقتاً ، أو يكونوا لجنة للترشيح تكون مهمتها تقديم مقترحاتها للآعضاء في اجتماعهم التالى ، ففضلوا الأخذ بالاقترح الثانى ، واتفق رأيهم على اختيار مارك وچيرى ودونا وإيرين أعضاء فى لجنة الترشيح وكلّفوهم تقديم تقريرهم فى الأسبوع القادم . . .

(١) ما هى العوامل التى يمكن الاستناد إليها فى تبرير قرار الهيئة بإعادة النشاط إلى هذه الجماعة ؟

- (٢) ما هى المسئوليات التى ينبغى على الرائدة الاجتماعية 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 - 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 ... ويتأخم الحى منطقة صناعية ، وتسكنه أدنى الطبقات فى مستواها الاقتصادى ، إذ يشتغل معظم الآباء فى أعمال لا تتطلب مهارة . وتحيط الحى حدود طبيعية فى 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 وبالغية .

أما مدرسة الحى فتضم جميع الصبية . . . وهم إن لم يكونوا فى مدرستهم أو ناديتهم نجدهم فى الطرقات يتسكعون ويلعبون قريباً من بيوتهم ، إذ لا توجد فى الحى ملاعب قريبة قريباً 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 جريتهم المباشرة . ثم إنهم لا يتزاورون ليلعبوا فى منازل أصدقائهم لأن المنازل تضيق بسكانها ، ولأنهم لا يلعبون من ساكنيها ترحيباً بمقدمهم . وبعضهم يقضى معظم وقته فى الشوارع والأزقة يجمعون الفضلات والوقود لبيعها أو للانتفاع بها فى منازلهم ، ومصرفهم 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 والأخرى 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 : في الحادية عشرة من عمره ، وفي الفرقة السادسة الدراسية ، يتصف والداه بالحيوية ورقة الشعور ، وتفصح أسئلته عن درجة ذكائه ، أما اتجاهاته العملية فتحمل الناس على تقديره والإعجاب به . يتولى رئاسة النادي ، ويحبه زملاؤه لكياسته ولباقته ، ويتمتع بمهارات تميزه في نواح كثيرة .

جيم : في الحادية عشرة من عمره ، وفي الفرقة الخامسة الدراسية . يتيم الأب وتعمل أمه لتقوم بأود أسرتها . مضطرب ، لا يتمتع بأية مهارة في النواحي الرياضية ولا بأية مقدرة في الأعمال اليدوية ، صاخب إلى حد مزعج مما يحمل الصبية على نبذه في بعض الأحيان .

بني : في الثانية عشرة من عمره ، وفي الفرقة الخامسة الدراسية . تحصل أسرته على معونة مالية حكومية ، ولا يتمتع والداه بذكاء حاد ، أما هو فتحصيله العقلي بطيء . . . تراوده بين الحين والحين مخاوف كثيرة ، أما مقدرته الابتكارية فقاصرة جداً . يثور لأتفه الأسباب ، ثرثار ، ولا يستقيم له حال إلا في وجوده مع بقية الصبية مما يحمله دائماً على التماس صحبتهم .

كارلو : في الحادية عشرة ، وفي الفرقة الخامسة . تبنته الأسرة التي يعيش فيها ، أما حاضنه فلا يتكلمان الإنجليزية . ثاقب الذكاء ، حاد الطباع ، تابع متحمس ، تنقصه صفة القيادة ، يستقيم أمره في وجوده مع الصبية ، وهم يحبونه وهو يبادلهم عاطفتهم ويميل إلى صحبتهم . ومن الناحية الرياضية نجده متفوقاً على الكثيرين لما يتمتع به من مهارات عديدة . . .

جو : في العاشرة ، وفي الفرقة الرابعة ، أما والداه فن طيبة أرقى إذا نحن قارناهما بغيرهما من سكان الحي ، وهما على درجة متوسطة في الذكاء ، ولكنهما أفسداً جو لأنهما دأبا على تدليله وإجابة كافة مطالبه ، ولأنهما أفرطاً في العناية به والاهتمام بأمره ، أما جو 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 صبي 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 الثروة 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 .

جون : فى العاشرة ، وفى الفرقة الرابعة . شقيق أنتونى ، يخلق فى الخيال وله فى أفقه مجال خصيب ، يعبر عن خياله بما يخطه على الورق من رسوم وخطوط ، يقضى وقتاً طويلاً 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 التمكن 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 تقبلاً تاماً ، 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 حالتها المالية مرضية . أما تونى فيتوقد

ذكاء وعلاقته طيبة مع غيره من زملائه ، وقلما يبدو جاداً ولذا يندر أن يساهم
بآرائه الجدية في اجتماعات النادي ، ونخبة أصدقائه من الصبية الأكبر سنّاً ،
وربما كان أهم أقرب صديق إلى قلبه .

* * *

أكتوبر : أمضى الصبية الأسبوعين الأولين من شهر أكتوبر يترددون على
النادي كل يوم بانتظام ليتعاونوا معاً على إعداد مقره ليوم الافتتاح ، فقد قاموا
بأداء كل ما يتطلبه العمل من نظافة النادي ، إلى دهان جدرانها ، وإقامة ما
يحتاج فيه إلى إصلاح ، لهذا لم يتبق من وقتهم ما يصرفونه في الألعاب والأشغال
اليدوية . وعلى الرغم من كل ذلك ، فإنهم لم يحرموا الاستمتاع بما كانوا يؤدونه
من عمل أضفى عليهم السرور والبهجة وحالما فتح النادي أبوابه بدوا وكأنهم
يتدفقون حماساً لشعورهم بأنهم أصبحوا يملكون نادياً خاصاً بهم .

ولأنهم لم يتبينوا بعد مدى حاجتهم إلى تنظيم ناديتهم ، وتدعيمه بالقادة ،
وبما يتطلبه من وضع قيود تنظم سلوكهم ، فقد مر الأسبوعان التاليان والنادي على
شيء من الفوضى والاضطراب ، إذ لم يكن أعضاؤه قد اعتادوا بعد إخضاع
أنفسهم لما يحتاجه ناد اجتماعي 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 عاجلاً أو آجلاً — حاجتهم إلى
ضرورة تدخله . وهم وإن بدوا مشاغبين إلا أن سلوكهم كان في معظمه إنشائياً .
واستحق الكثير من المشروعات التي نفذوها كل تقدير .

وما إن مضى على افتتاح النادي 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 ، ولقي اقتراحه قبولا لدى « فرانك » و « بني »
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 ناديتهم 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 وهوهم كأن الأمر لا يعينهم فى شيء ، ولم يزل بهم محاولاً إقناعهم ليعقدوا اجتماعهم فى اليوم التالى ولكن جهوده ذهبت هباء . وفى الأسبوع الثانى قاموا من جانبهم بمحاولة لعقد اجتماع ينظمون فيه جميعاً ، ولكن محاولتهم لم تكن لتسائر 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 ودوا لو يؤدونها ، وأوقفوه على ما يدور برؤوسهم من آراء تتعلق بناديتهم . . . وأشاروا إلى النقاط الآتية :

- ١ - الاحتفاظ بناديتهم نظيفاً - بمولاتهم تنظيف جدرانهم ، وغسل أرضيتهم ، وإزالة ما يعلق من الأتربة على مدخله ، وتنظيف حجراته .
- ٢ - دهان جدرانهم .
- ٣ - أن يكون لناديتهم مجلس يضم قاداتهم 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 بقيموا حفلات .

١١ - أن يكون لهم ناد لا يخرب الصبية أدواته ومعداته .

١٢ - أن يكون لهم ناد لا يتشاجر فيه أعضاؤه .

عرض الرائد هذه النقاط على لوحة الإعلانات ليطلع عليها الجميع ، وليرى ما إذا كان لديهم شيء يضيفونه عليها ، أو إذا كانت تقابل هوى في نفوسهم أو يرفضونها ، فتبين له تقبلهم لها وارتياحهم إليها ، إذ قالوا عنها إنها هي بعينها ما كانوا يأملون تحقيقه في نادهم .

٢ من نوفمبر : قصد لفيف من الصبية قاعة الألعاب الرياضية ، وانصرف لفيف آخر يساعدون في تنظيف السقيفة الخلفية ، وكان أكثرهم نشاطاً « فرانك » و « جيم » و « توني » ، أما جيم فيعمل في 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 في معظمه حول الطائرات ووسائل النقل .

وما إن حل المساء حتى بدأوا يتشاحنون ، وربما كان السبب في ذلك افتقار الرائد إلى الموارد التي 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 أمسياتهم في جو هادئ . وما إن وافت الساعة التاسعة حتى انصرفوا جميعاً عدا خمسة منهم كان عليهم أن يشتركوا في 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 في تحمل أعباء مسئولياتهم فنتج عن تهاونهم اختفاء الكثير من معدات اللعب وأدواته ، ولكنهم

لم يلبثوا أن أدركوا ألا مناص من اتخاذ إجراء يحقق لناديتهم تنظيم نشاطه ، ولهذا فقد رسموا لأنفسهم خطة تنظيم عملهم على أن يبدأوا بتنفيذها من اليوم التالى .

٥ من نوفمبر : أوقد الصببية 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 ليستركا مع زملائهما فى لعبة ، الأمر الذى حمل الصببية 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 سنّاً 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 يتجادلون 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 وشتائم ، 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 يجلبهم بسوطة .
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 نههم وطردهم من متجره ، فعادوا إلى ناديتهم 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 اسم 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 المكالمات التليفونية من مالهم لتكون للخبرة معنى أكبر في 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 النادي صبيان جديدين أعادوا إلى لعبة « البنج بنج » نشاطها السابق ، أما بقية الصبية فقد انصرفوا إلى لعبة جديدة عليهم يبدو أنهم أعجبوا بها فقد بدت عليهم أمارات البشور ، واستمروا يلعبونها معظم الوقت . ولعل العوامل الآتية كانت سبباً في إحاطة النادي بهذا الجو الهادئ الذى لم يعكره شئ :

(١) وجود قادة الصبية في مكتب النادي يؤدون عملهم على خير وجه .

(٢) تمضية الصبية معظم وقتهم منصرفين إلى أعمالهم في حجرة الأشغال .

(٣) انصراف الرائد إلى بعث النشاط في حجرة الألعاب .

١٦ من نوفمبر : كان « كارلو » أول من حضر من الصبية ، ثم أخذ من فوره في إعداد ما يلزم لمباراة « البنج بنج » دون إشراك أحد معه في إعدادها... وتولى بنفسه إدارتها ، أما المشتركون فيها فقد بلغ عددهم أحد عشر صبياً استمروا يلعبونها حتى بلغت الساعة الثامنة والرابع ، وانتهت بفوزه ببطولتها ، ولما تساءل عدد منهم عن نوع الجائزة أفادهم الرائد بأن الجائزة في النادي هي استمتاع كافة المشتركين فيه ، ويبدو أنهم ارتاحوا لاجابته .

مضى الوقت من الثامنة والرابع حتى التاسعة في جو صاخب يسوده الشغب ويعكره الكثير من مشكلات السلوك .

٢٢ من نوفمبر : ما أن وافت الساعة الرابعة حتى انتظم عقد الصبية جميعاً

أمام باب النادي الذى كان مغلقاً في ذلك الحين ، فتوجهوا جميعاً إلى المركز الاجتماعى لإحضار كمية من خشب الوقود ، وكان من بينهم نفر عارضوا في إغلاق النادي ، وأعلنوا استيائهم بان امتنعوا عن مساعدة زملائهم في إحضار

الوقود ، الأمر الذى دعا الرائد إلى أن يبين لهم بأنهم إذا كانوا يشعرون حقاً بأن النادى ناديم فإن واجبهم يقتضيهم أداء بعض الخدمات إليه ، وأنهم لن يستمتعوا بالدفع يشيع فى أرجائه فى يومهم إن هم امتنعوا عن تموينه بما يلزمه من الخشب لتدفئته ، فاقنعوا ببيانه وذهبوا لإحضار الخشب .

وما أن انتهوا من مهمتهم حتى أوشك « جم » وعصبته المكونة 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 عنم يريد منهم المعاونة فى دهان جدران مكتب النادى حتى تقدم إليه معظمهم وكلهم حماسة ورغبة ، ولما عاد وسألهم عن يتطوع منهم للذهاب لشراء الدهان لم يبدوا منهم نفس الحماس لبرودة الجو فى الخارج ولأنهم أصبحوا يمتقون فكرة إغلاق ناديتهم ، ثم اقترح أحدهم أن يخرجوا لمشاهدة لعب عيد الميلاد وينتزهوها 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 يعينهم كثيراً أمر شراء الدهان .

وفي المساء وحوالى الثامنة والثالث أخذ خمسة منهم يسرون فى أرجاء الغرفة جيئة وذهاباً محدثين بوقع أقدامهم جلبية وصخباً ، فلما دخل عليهم الرائد وأوقف سيرهم ، أخذوا ينظرون إليه متحدثين 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 وهوهم 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 يعمل به 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 يعينهم 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 يؤدي عمله الذى يحصل من ورائه على ما يستحقه من رسوم الاشتراك بأمانة وإخلاص .

٢٩ من نوفمبر : توجه چم وتوفى الكبير وتوفى الصغير إلى الرائد يطلبون منه إسناد عمل يؤدونه مبدئين رغبتهم فى أن يقوموا بشيء من الإصلاح والترميم ، فلما سمح لهم بذلك أخذوا ينتزعون المسامير من مقاعد حجرة الأشغال ويزيلون عنها زواياها المخطمة . أما أولئك الذين انصرفوا إلى بعض الألعاب فقد أمضوا وقتاً طويلاً يتحدثون عن موضوعات الأفلام السينمائية التى شاهدوها فى عطلة الأسبوع . وطلب توفى 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 ، وفعلاً 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 يعنيه 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 استعداداً 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 ناديتهم « ما أسعدنا فقد ذهب سام إلى غير عودة ؛ الآن يحق لنا أن يكون لنا نادى نعتر به » ، وهذه العبارة إن دلت على شئ فإِنما تدل على مبلغ كراهِيتهم له .

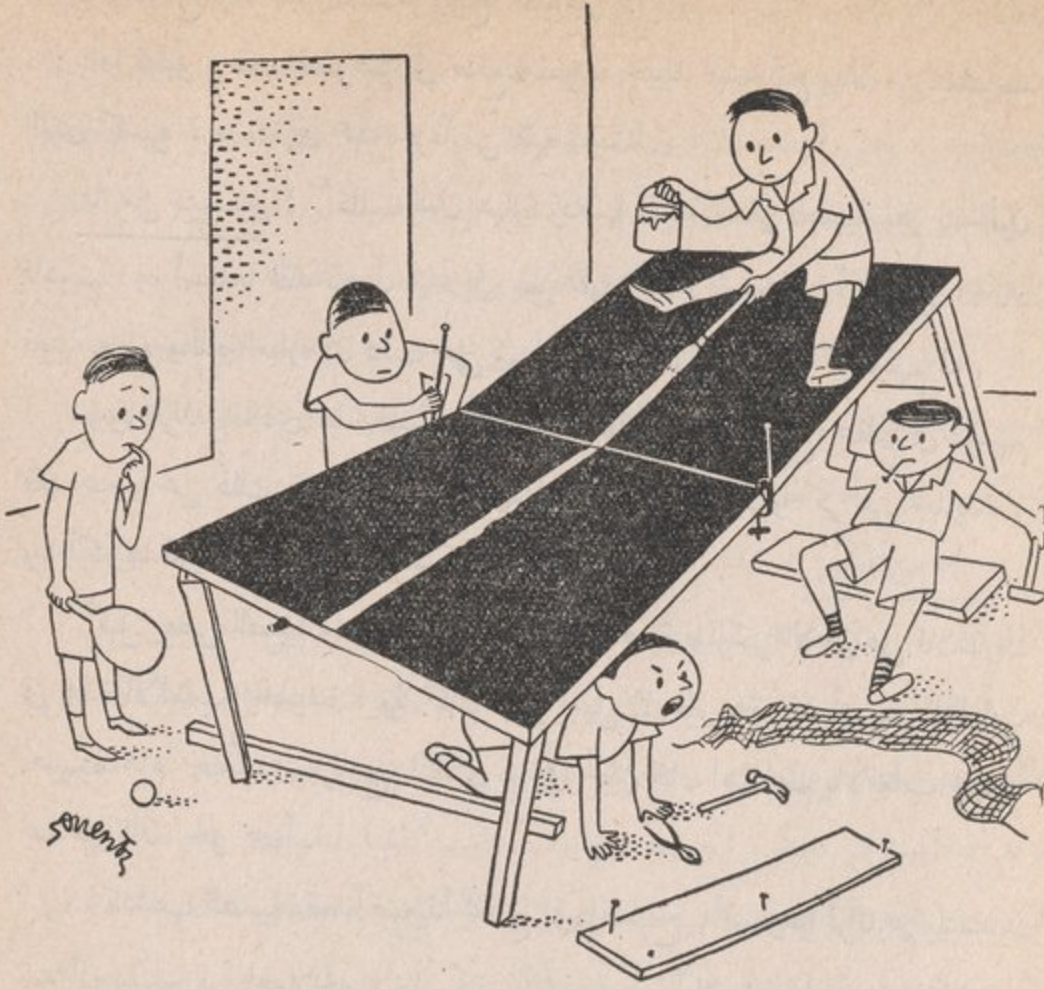
زود الرائد النادى هذا المساء بالألعاب جديدة كان لها وقع عظيم فى نفوسهم فقد عبروا عن ذلك بقولهم : « ما أجملها أيها الرفاق ، انظروا كم هى جديدة ، وما أكثرها لدينا ، أرنا أيها الرائد كيف نلعبها . »

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 لرائداهم يلتمسون منه أن يسمح لهم بإصلاحه ، ولم يكن الرائد متحمساً لإجابة ملتسمهم لما لاحظته 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 يشبتون دعائم للأجزاء الضعيفة ، وانتهوا من إقامة منضدة « البنج بنج » ، ورأى الرائد أن يكتفوا بما أدوه فى يومهم مطمئناً إياهم بما سيجلدونه من عمل كثير يمكنهم أدائه 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 رائدكم يوم أمره غار بالخروج من النادي . . . لأنه كان يرى أن المكان لا يتسع للصغار والصبية في آن واحد . وفي هذه الأمسية أقبلوا عليه مرددين : « ماذا لو اتخذنا من التدابير ما يسمح للأطفال الصغار بالحضور إلى النادي مرة كل أسبوع ، ومتى حضروا يوماً انتظروا دورهم في الأسبوع التالي ؟ » ، ولما استفسر منهم عن سيتولى العناية بأمر الصغار أجابوه بأن في استطاعة الصغار العناية بأنفسهم إذ لن يكونوا جميعاً بينهم في نفس اليوم ، ولما سألهم عن الدافع الذي يحملهم إلى جمعهم في ناديهم أجابوه قائلين « أن أمهاتهم يضطرون لقضاء معظم وقتهم خارج بيوتهم فلا يجد الصغار حولهم من يعنى بأمرهم

وسوف يكونون وحدهم ، أو يخرجون إلى الطريق ويتعرضون لأخطاره ، في حين أن في وجودهم بيننا ما يضمن سلامتهم .

لقد أدرك الرائد أن المسألة قد تحولت إلى مشكلة لا يرى لها حلا في الوقت الحاضر فلم يجد بدءاً من إرجائه البت فيها .

الإثنين ١٣ من ديسمبر : يبدو أن الصبية لم يغفلوا عن تنفيذ ما اعتزموه من إحضار الصغار معهم إلى النادي إذ شاهد الرائد معهم طفلاً فلم ير إلا أن يخرجهم ، ولكنهم اعترضوه صائحين : « دع توفى معنا » ، ولما حاول إقناعهم بأن الطفل صغير جداً ، وإنهم إن سمحوا لهم بالوجود بينهم فسوف يجادلون أنفسهم مضطرين إلى معاملة بقية الصغار بالمثل ردوا عليه قائلين : « هذا حسن ، إننا نريدكم بيننا فهذا نادينا ونحن لا نرى بأساً من وجودهم فيه » ثم عاد الرائد يحاول محاولة أخرى لإقناعهم بأن قال : « أيرضيكم أن تجدوا بينكم اثني عشر أو ثلاثة عشر طفلاً ينتقلون في أرجاء المكان ويعترضون سبيلكم ؟ » ولكنهم أجابوه : « بالطبع ، فهذا خير من تركهم في الطرقات » .



في 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 كذلك التي 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 في أعمال هذه اللجان ، والقيام بأعمالها من الفور على أن يترك للقادة مهمة إدارة الحفل . واقترح الرائد أن يشركوا معهم بقية الأعضاء في التصميم والتنفيذ ، فأخذوا باقتراحه ، واتفق رأيهم على أن يعقدوا اجتماعاً عاماً يوم الخميس ليتسنى للجميع الاشتراك في رسم الخطة .

الخميس ١٦ من ديسمبر : عقد اليوم الاجتماع العام ، واشترك فيه الجميع بقصد اختيار أعضاء اللجان التي سيوكل إليها وضع برنامج حفل عيد الميلاد ، وكانوا جميعاً متحمسين تواقين إلى بذل جهدهم حتى يحققوا ما أملوه في حفلهم ، فنظموا أمرهم ، وسمحوا لكل راغب في العمل أن يختار اللجنة التي تروقه ، واتفقوا على مباشرة أعمالهم بأسرع ما يمكن ؛ وكان موقف قادتهم موقف المسيطر على الموقف ، فلم يبد من أحدهم معارضة لهم ، ولا غرابة في ذلك فهم القادة الطبيعيون للجماعة .

٢١ من ديسمبر : في الساعة الثالثة اجتمع الرائد بخمسة من الأعضاء في المركز الاجتماعي ، وكانت تبدو عليهم أمارات الاهتمام الشديد بحفل عيد الميلاد فقد أمضوا ساعتين يتنقلون بين المتاجر ليقتفوا على أثمان أشجار عيد الميلاد ، وأدوات الزينة وأعدوا باثمانها بياناً كتبته فرانك ، ثم أبدوا رغبتهم في أن يذهبوا من فورهم لشراء الشجرة ، كما أرادوا شراء الكثير من معدات الزينة ، وما كانت لديهم فكرة واضحة عن المصدر الذي يحصلون منه على النقود . ثم انتقلوا إلى ناديتهم وأمضوا معظم وقتهم يتناقشون في معدات الحفل ويتسامرون ، وتبين أن فرانك وجم وتوني الصغير كانوا قد وضعوا خطة لبرنامج حفل يقيمونه لإخوتهم

الصغار ، وأنهم أقاموا فرعاً من شجرة عيد الميلاد في حجرة الأشغال وزينوه ،
ولما سئلوا عن أمره أجابوا بأنه خاص بالصغار .

٢٢ من ديسمبر : أمضى أعضاء لجنة إقامة الزينات مساءهم في 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 في نفس الحى تعتزم إقامة حفل في الكنيسة في
ذات اليوم الذى حدده النادى لإقامة حفله ، فقد اقترح الرائد عليهم تأجيل
موعد حفلهم أسبوعاً وبذلك يتسنى لهم الذهاب إلى الكنيسة في يوم حفلها ،
خصوصاً وأن الصبية أعضاء في منظمة الكنيسة ، وكان هدف الرائد تجنب
وجود برامج متعارضة في الهيئتين المختلفتين ، ولكنهم قابلوا اقتراحه بالرفض البات
مدعين أنهم أعدوا أنفسهم لحفل ناديتهم ، وأنهم تواقون إلى الاستمرار في إعداداته .
واقترح أحدهم أخذ الأصوات فجاءت النتيجة عشرة أصوات في جانب انتظامهم
في حفلهم ، وصوتان في جانب ذهابهم كجماعة إلى حفل الكنيسة .

كان اجتماع لجنة الزينات أول اجتماع ناجح عقد في النادى منذ إنشائه ،
ولم يكن للرائد يد في ذلك ، واتخذوا من حجرة الأشغال مكاناً لعقده ، ووزعوا فيما
بينهم أعمال لجناتهم فكان لكل نصيبه في العمل في 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 والانتهاى من وضع برنامج
الحفل ، وقد تكون الإجراءات الديمقراطية بطيئة لأن الصبية لا يشعرون بالحاجة
إلى العمل إلا في اللحظات الأخيرة .

أما لجنة إعداد تذاكر الحفل فقد انصرفت إلى مهمتها ، وأخذ الصبية يقبلون

على شراء تذكارها ، وبذلك أنهت ما أوكل إليها من عمل ، في حين أن لجنة إقامة الزينات كانت أسبق في البدء بعملها يحفزها إلى ذلك الجو الذي كان يشيع في الحى بمناسبة عيد الميلاد ، ومن المتوقع أن تبدأ لجنة إعداد الطعام عملها في الساعة الخامسة من يوم الخميس ، ولعل السبب الذي كان يعوقها هو أن الصبية لم يسددوا لها بعد اشتراكاتهم ، أما لجنة البرنامج فلم تلمس بعد أهمية ما نيظ 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 الذي أدوه ، فقد أحسوا إحساساً حقيقياً بأن الحفل حفلهم ذلك لانهم رسموا برنامجهم 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 في نفوسهم ، وأن يستخلص من آرائهم ما يوصون باتباعه مستقبلاً ليكون حفلهم التالى خيراً من سابقه ، وبلغ عدد من تحدث إليهم ثلاثة عشر صبيّاً ، وكان توافقاً لأن ينتهى من تقويمه في أقرب وقت مستطاع ، أما مساعدة الرائد له فقد اقتصر 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 في مقابلاته الأولى مع زملائه ليدربه على المقابلة ، وكان الصبية جميعاً على أتم الاستعداد لتزويده بالمعلومات ، وكانت لهم آراء كثيرة صائبة .

وفي 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 في المركز الاجتماعى وهو النادى الذى

يضم معظم أخوتهم، وأشاروا إلى أنهم جمعوا من أسبوع مضى (سنتين) من معظم الأطفال الصغار اشتراكاً منهم في ذلك الحفل، وجمعوا من كل واحد منهم عشرة سنتات مساهمة منهم في توفير المال اللازم له، وما أن انتهوا من عرض مشروعاتهم حتى سارع اثنان منهم إلى دعوة الصغار، وخرج آخرون لشراء بعض الأطعمة، وبقي الخامس يعد الألعاب ويهيئ معداتها وانتهوا من إعداد برنامج تضمن القيام ببعض الألعاب وترديد الأغاني، وتناول الطعام، وتوزيع الهدايا. وما أن تحقق لهم وجود كافة الصغار بينهم حتى دعوهم إلى حجرة الأشغال التي اتخذوها مكاناً للحفل، ثم تولى كل صبي قيادة لعبة يساعده بعض زملائه، فتولى توفى الكبير الغناء، وأخذ فرانك في تقديم الأطعمة؛ وناطوا بواحد من الرواد - وقد ظهر في ملابس سانت كلوز - مهمة القصص.

لقد صادف حفلهم الذي انتهى في التاسعة نجاحاً كبيراً، وبدأ على الصبية كما بدأ 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 في انتظار مقدمه خارج النادي، تبدو عليهم أمارات الغضب لتأخره، وطلبوا إليه أن يظل النادي مفتوحاً حتى الخامسة والثلث وقالوا له: «إننا نسدد اشتراكاتنا، ونريد أن نتمتع بكل وقتنا». ولم يعقب الرائد على قولهم بشيء وترك النادي مفتوحاً حتى الخامسة والثلث.

عندما ذهب الصبية إلى النادي في الثالثة والرابع، كانت المدفأة خلوا من الوقود ولذلك كان جو النادي بارداً، ولما بدأ الرائد يوقدها طلب إليهم معاونته، ولكنهم أبوا، وتركوا النادي حتى يعفوا أنفسهم من معاونته، وما أن لمس مسلكهم هذا حتى توقف عن إشعال نارها، وانصرف إلى عمل آخر، عندئذ أقبل عليه «بنى» قائلاً: «لقد أدركوا أنك ستطلب معاونتهم في إشعال المدفأة ولهذا تركوك، خبرني ماذا أنت صانع لو أنهم أبوا معاونتك؟» فرد عليه الرائد بقوله: «إن كانوا حقاً في حاجة إلى وجودهم في مكان يشيع في جوه الدفء فلا بد وأن

يتعاونوا على إشعال النار فيها » ، ثم انثنى بنى يسأله : « ماذا يحدث لو أنهم لم يتعاونوا ؟ » فأجابه الراحل : « حينئذ نبقى كما نحن بلا نار تدفئ لنا الجو » ، ولم يمتص على ذلك الحديث أكثر من ربع ساعة حتى كانت النار تشتعل في المدفأتين ، دون أن يعلق واحد منهم على ما حدث بشيء .

تقدم فرانك للراحل مستفسراً عن إمكان توليه مسئولية إقامة الحفلات للنادي مشيراً إلى أنه قد احتفظ في منزله بكل ما في النادي مما يتعلق بالحفلات ، معبراً عما يشعر به من ميل خاص إلى تبويب ما جمعه من معلومات عن حفل عيد الميلاد ، معرباً عن رغبته في إقامة الحفلات ومبدياً رأيه في ضرورة إقامة الكثير منها ، كما استفسر منه عما إذا كانت لديه الرغبة في تدريبه على إقامة حفل ، وانتهزها الراحل فرصة أخذ يناقشه فيها ويحدد معه بعض النقاط التي ينبغي أن يأخذها في اعتباره كنوع الحفل وأعمار من سيشترون فيه ذكوراً أم أنثى ، وأخذ فرانك يدون كل ما ينصح به الراحل في صحيفة ضمها إلى ملف الحفلات . وحين سأل الراحل عن إمكان إقامة حفلا للأهات يخصص دخله للنادي وافقه الراحل على فكرته الصائبة وإن كان قد أوضح له أن الأمر يحتاج إلى مضاعفة الجهد ، فطمأنه فرانك مؤكداً له شدة رغبته في أن يبذل فيه قصارى جهده ، ووثوقه من مساعدة أمه له .

٣ من يناير : أخذ « توني » الصغير ، وهو يلعب ، يتكلم بصوت عال وبألفاظ نابية ، ما أن سمعها صبيان كانا يقومان بعملهما في المكتب ، حتى بادرا بإبلاغها الراحل طالبين إخراج توني من النادي ولهذا فقد اضطر الراحل إلى إخطاره بأن الصبية لا يريدونه بينهم إن لم يقلع عن التلفظ بالكلمات النابية ، وفي التو ارتدى توني قبعته ومعطفه وانفعل خارجاً ، ولم يلبث أن تبعه صبيان ثم عادا يقولان بأنه يبكي في الخارج ، ويبدو أنهما كرها أن يشاهداه باكية ، لذلك تحولوا مدافعين عنه .

٢٠ من يناير : لم يشترك الصبية اليوم في 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 مزجله (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 نصداً ضعيفاً
فأقامه ، واستمر على ذلك معظم الوقت .

وفى المساء حضر « بنى » ، واعتدى على صبي صغير بالضرب ، فقام
النادى ضده قومة واحدة ، وأصرّ أعضاؤه على تطبيق أحكام القانون عليه
بإخراجه من النادى مدة ساعة كاملة ، فامثل لحكمهم ، وبارح النادى ثم عاد
إليه فى الثامنة والرابع ، فكانوا بذلك راضين .

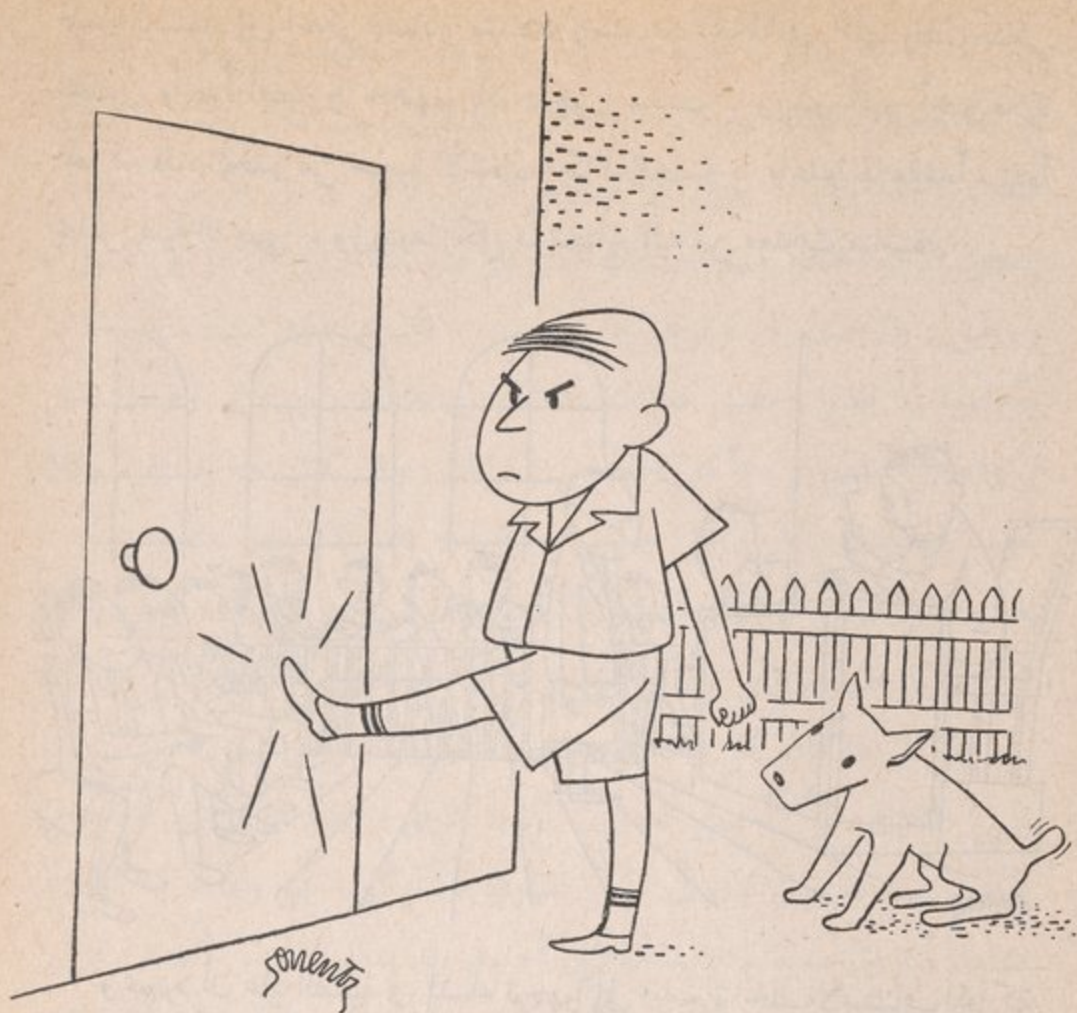
٢٤ من يناير : كان مقرراً أن يقوم « جيم » بالعمل فى المكتب فى هذا
اليوم ، ولكنه حاول أن يتنصل من العمل وينصرف عنه إلى اللعب ، الأمر
الذى حمل الرائد أن يطلب إليه الاختيار بين أمرين إما أن يقوم بعمله فى المكتب
مرة كل أسبوع أو يترك مكانه فى القيادة ، ولم يكن جيم مستعداً لتبرير مسلكه
ولا للتفكير فى الأمر ، 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 والدته « جيم » قبل أن يسمحوا له
بالعودة إلى النادى .

استمر جو العمل في النادي صاخباً نوعاً ما ، الأمر الذي لفت أنظار الصبية وأشعرهم بالضيق وعدم الارتياح ، وما أن بلغت التاسعة حتى عقدوا اجتماعاً لبحثوا فيه الأمر ويقرروا ما يحظر حدوثه في ناديهم ، واتفق رأيهم على معاقبة المخالفين ، وأن يختار المخالف لتعاليمهم بين أمرين إما إن يقوم بعمل يدوي شاق وهو « إدارة عجلة الآلة » أو يترك النادي مدة ساعتين . وهم وإن كانوا قد وضعوا قوانين في بداية العام إلا أنهم لم يتبعوها كما ينبغي ، الأمر الذي تبينوه فيما بعد ، وحملهم على أن يكونوا في هذه المرة جادين حازمين في تنفيذ ما يقررون ، وانتهوا إلى تحريم ما يأتي :

- (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 في المدفأة (٧) إطلاق البنادق في النادي (٨) محاولة الاختفاء في أرجاء النادي حين يحل موعد عودتهم إلى بيوتهم
- (٩) المشاجرات وإثارة الشغب (١٠) البصق على الأرض .

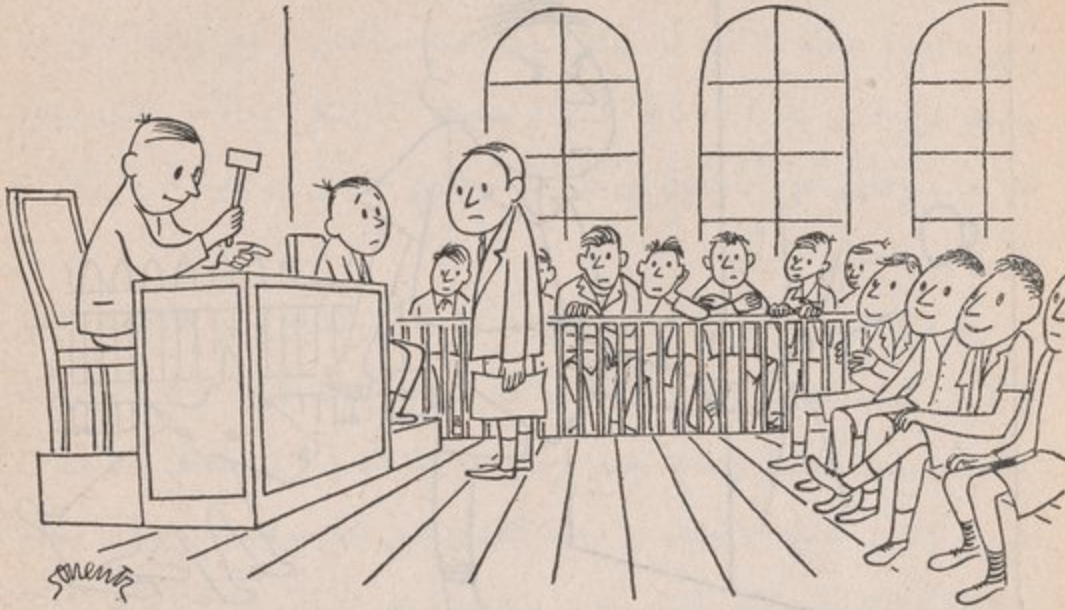
٢٥ من يناير : أعلنت اليوم قوانين النادي الجديدة على لوحة الإعلانات ، وكانت مثار مناقشات عديدة بين جميع الأعضاء ، وقد أخذ فريق منهم يفسرها لمن لم يشتركوا في وضعها ، بينما أخذ فريق آخر يطالعها لمن لا يجيدون القراءة ، ويبدو أنها نالت استحسانهم جميعاً فقد أخذوا يوقعون بأسمائهم على صفحتها إظهاراً لموافقتهم على احترامها وتنفيذها . أما « چون » فلم يمس على توقيع اسمه بضع دقائق حتى أطلق مسدسه الصغير ، وفي التو أصر الصبية على تطبيق القانون عليه بإخراجه مدة ساعتين ، ومع ادعائه عدم مطالعته القانون إلا أنهم تمسكوا بقرارهم فأخرجوه ، وبينما هو في الخارج أخذ يدق الباب بقدمه فرأوا أن يضيفوا على بنود القانون نصاً جديداً يقضي 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 النادي حسب ما تنص عليه قوانينهم ، وما إن تبينوا عدم تدخل رائدهم في الأمر ، وبقائه على الحياد فترة قاربت الخمس دقائق حتى انشؤا 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 ، ووكيلاً للنياية ، وحارساً ، ومخلفين ، وشهوداً . وكان على « چو » أن يعود إلى منزله قبل أن تبحث المحكمة أمره وتصدر حكمها فيه ، ولهذا فقد أعلنوه بالحضور في

المساء ليستمع إلى الحكم الصادر بشأنه . واستمرت المحكمة في عملها وطال نقاش
المخلفين وأخيراً أصدروا حكمهم بأن « چو » مذنب . ويبدو أنهم أحبوا فكرة
المحاكمة فقد اتخذوا من حجرة الأشغال مكاناً للجلسة ، وأعدوا لها مقعداً مرتفعاً
يجلس عليه القاضي ، وزودوها بكل ما تحتاج إليه من معدات مناسبة .



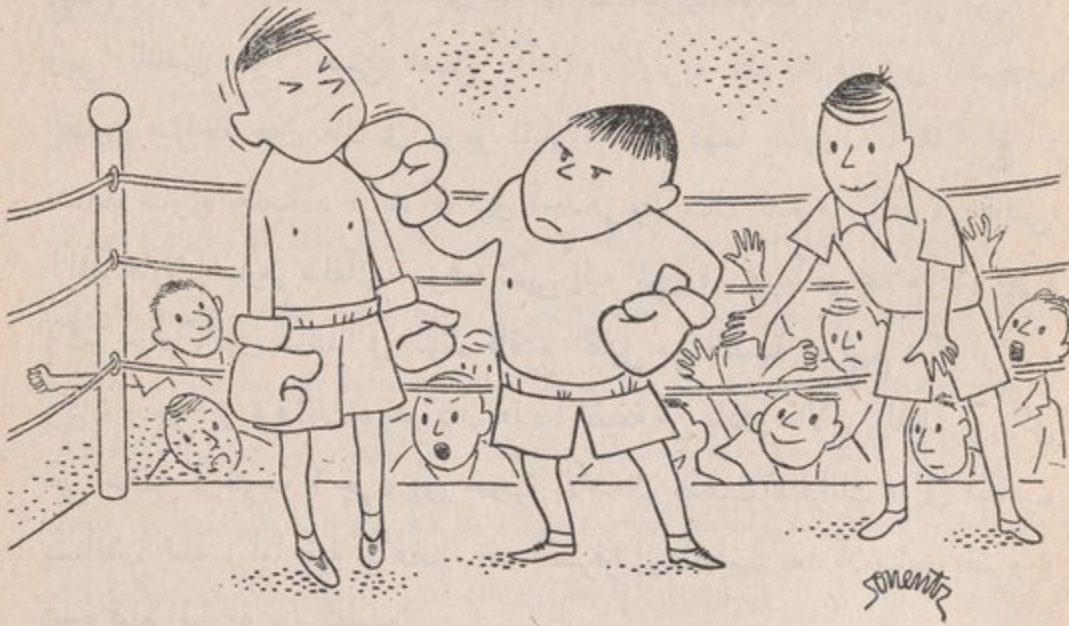
وبمجرد أن عاد الصبية في المساء توجهوا إلى الحجرة الخلفية لاستئناف المحاكمة
وتوقيع العقاب على چو الذي أخذ يجادلهم في أمره بمجرد مثوله بينهم ويقارعهم
الحجة بالحجة فانقسموا فريقين ، فريق يعاضده ، وفريق يعارضه ، ولكنهم
استقروا آخر الأمر على أنه « مذنب » وأعلنوه بأن يختار بين « إدارة الآلة » أو
الخروج من النادي ، وعندئذ صاح « چو » شاكياً : « هذا ظلم ، فأنتم تعلمون
كراهية الجميع لي ، ولذلك أرادوا عقابي بأن أدير عجلة الآلة » . ولما اختار
الخروج أعلنوه بأن موعد عودته هو الثامنة والنصف ، ولكن ما إن بلغت الثامنة
والربع حتى كان الباب ، ولكنهم لم يسمحوا له بالدخول إلا في الثامنة والنصف .

١١ من فبراير : أمضى الصبية معظم مساءهم يبحثون ما صادفهم من
مشكلات تتعلق بنظام النادي ، وحدثت أولى هذه المشكلات في السابعة والنصف

حين بدرت من « فيل » عبارة نابية ، أراد الأعضاء عقابه عليها « بإدارة الآلة » أو إخراجها من النادي ، 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 « توني » و « فيل » والأخرى بين « فرانك » و « چم » ، فأنساهم ذلك المشكلة التي كانوا يعالجونها إذ طلبوا إحضار قفازات الملاكمة ليستعلموها « چم » و « فرانك » في نزالهما معاً . أما « چم » فأكبر حجماً من « فرانك » وإن كان دونه حنكة ، وكان شديد الرغبة في المباراة على عكس « فرانك » فقد كان غير متحمس لها ، لذلك حاول الرائد أن يبصر الصبية بما كان يتوقعه لو أنهما تشابكا ، ولكن الحالة التي كانوا عليها ، والتي لم تكن تسمح لهم بإعمال عقولهم ، حالت دون ما كان يرمى إليه ، إذ كان كل ما تصوره هو أن المباراة سوف تسوى كل شيء ، وتتهيء للنادي جواً أحسن للعمل . أما « كارلو » فقد بدا من بين المتفرجين أكثرهم صراحة حين قال في تبرير المباراة « لنتركهما يتبارزان ، فما أبهج أن نشاهد مباراة حامية ، نريد أن نرى أحدهم وقد سال الدم من أنفه » . فأنثنى الرائد محاولاً إخبارهم سلفاً بما سوف تنتهي إليه المباراة ، مبيناً لهم بجلاء أن « چم » أكبر حجماً وأقوى ساعداً في النزال فافتنع القليل من الصبية بما فيهم « كارلو » ، وكان « چم » و « فرانك » يدركان هذه الحقيقة من بادىء الأمر ولذلك بقي 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 المباراة بين الصبيين .

وما إن مضت على ذلك بضع دقائق حتى حضر « أنتوني » وإذا به يدخل حجرة المكتب حيث كان « بنى » يؤدي عمله وألقى بقبعته على المنضدة فأفسد بذلك على « بنى » لعبة كان يلعبها ، الأمر الذي أثار استياءه وحمله على أن يطلب معاقبة « أنتوني » بتكليفه « إدارة الآلة » ، فأمن الكثير على طلبه ، وتوجهوا

إلى الرائد ليتخذ حياله الإجراءات اللازمة ، ولما حاول أن يقف منهم على جليلة الأمر اتضح له أن « بنى » لم يكن منصرفاً إلى عمله وإنما كان مستغرقاً في اللعب غير مكترث « بأنتوني » . وما إن تبين الصبية الحقيقة حتى طلبوا إخراج « بنى » من مجلس القادة ، ولكن الرائد رأى في طلبهم مناقضة للمنطق السليم ومجافاة للخلق الكريم ، لأنه كان يرى أن الصبيين قد اشتركا في الخطأ ، عندئذ طلب الصبية عقاب الاثنين إما بتكليفهما « إدارة الآلة » أو بإخراجهما من النادي ، ولما بين لهم الرائد أن ما حدث بينهما لم يصب النادي بضرر ذى بال وأن الضرر وقع على المتسببين فيه كأفراد اقترح « كارلو » حلاً يقضى بأن يتبادلا اللكمات ، وأراد الصبية عملاً سريعاً فصدرت منهم صيحات بالموافقة على تبادل اللكمات ، وما أن تبادلا الصبيان حتى هدا الكل وبانت على ملامحهم أمارات الارتياح .



حدث بعدئذ أن اعتدى « بنى » على « فرانك » وترتب على ذلك أن كسر « قلم » كان في 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 النادي » ، وما لبث الصبية أن

تناسوا المسألة وانصرفوا لمزاولة ألعابهم .

وفي التاسعة تسبب « كارلو » - غير عامد - في إفساد موصل التيار الكهربائي ، (الكبس) فانطفأت الأنوار ، وانتهى الأمر بإغلاق النادي في جو صاخب كنت تسمع فيه جلبة الصبية وحركات اختفائهم وضوضاء شجارهم ، واستمروا إلى جانب الباب زهاء عشر دقائق سمع فيها أحدهم يهتف قائلاً : « لقد استمتعنا حقاً بيومنا هذا ، أليس كذلك ؟ » فأمن الجميع على كلامه وبدأوا يقذفون النوافذ بكرات الحديد .

٤ من إبريل : انتظم الأطفال الصغار ممن تتراوح أعمارهم بين الخامسة والسادسة في ناد أنشئ خصيصاً لهم بالمركز الاجتماعي ، وهم بعينهم من كانوا فيما مضى يترددون على النادي في الأصيل والمساء ويتسبون في مضايقة أعضائه . أما ناديهم هذا فقد أنشئ منذ قرابة ثلاثة شهور ، وزاد إقبالهم عليه زيادة كبيرة ، فلم يكن هناك بد من تحويل بعضهم إلى أندية أخرى ، وقرر المسؤولون أنه من الأنسب هؤلاء أن يتخذوا من نادي الصبية مقراً لهم وقت الأصيل ؟ فلا يجتمعون والصبية الكبار في 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 للجماعة الصغار . وحين تحدث بفكرته هذه إلى واحد أو اثنين من صبية النادي أمنوا عليها ، وتقرر العمل بالنظام الجديد ابتداء من يوم الإثنين .

وما إن حل المساء حتى بدأ أعضاء النادي 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 ، ففكرة وجود الأولاد الصغار بيننا يلاحقوننا في الداخل والخارج ، وليس من حقل أن تقرر شيئاً كهذا دون استشارة مجلس القادة ، وحتى نحن فلم نعقد اجتماعاً لبحث الفكرة ، وسوف نعللها » . 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 في 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 في نظام النادى ، فأجابه الرائد إلى طلبه وأخذ يوضح لهم ما خفى عنهم ، ثم قدم لهم جدولاً ينظم أوقات العمل ، حينئذ أبدى « جون » موافقته مشروطاً قيام الرائد بعمل شيء أوضحه بقوله : « فليدع القادة يحضرون إلى النادى في الأيام المقررة على كل منهم ، ويشتركون في 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 قائلاً : « إن الصغار لا يعرفون القوانين ومن واجبنا تعريفهم بها » .

ارتاح الأعضاء جميعاً لهذا الحل فكانوا يحضرون في 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 حاراً ، لذا أمضى الصبية معظم وقتهم خارج ناديتهم . وعلى أى فقد بدأت أهمية النادى تتضاءل في 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 . . .

في هذا المساء انصرف معظمهم يلعبون (البيس بول) من الساعة والنصف حتى الثامنة والربع ثم عادوا إلى ناديتهم بصحبة الرائد ، ولكن ما إن حوهم

جدرانها حتى أخذوا في الصخب والضجيج والتسابق من مكان إلى مكان ، فحاول الرائد أن يتدخل في الأمر بأن اقترح عليهم لعبة يلعبونها ولكنهم أبوا أن يأخذوا برأيه أو أن يستمعوا له ، الأمر الذي حمله على أن يخبرهم بين إقلاعهم عن الفوضى أو انصرافهم من النادي وزاد بقوله : « لسنا ملزمين بصرف اثني 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 ، وفي الحق أنها أفضل بكثير من إثارة الشغب » فأمن الجميع على ذلك وأضافوا : « سوف نجتمع في الغد لنستمع إلى قصة أخرى » .

بدأ النشاط الداخلى للنادى يتضاءل على التدريج ، وأصبح النشاط الخارجى محور اهتمامهم ومنه استمد النادي 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 النادي 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 النقاط التى كان على الرائد أن يتذكرها وهو يعمل على تدعيم علاقاتهم بالجماعة .
- (٤) كيف أبدت الجماعة رغبتها فى توليها مسئولية افتتاح النادي ؟

- (٥) للرائد دور معين يلعبه مع جماعة من هذا النوع ، صف مراحل تطور دوره مع هذه الجماعة ، مشيراً إلى بعض الأسباب التي تبرر ما حدث فيه من مختلف التغيرات .
- (٦) تخير صبيّاً من بين الأعضاء وتتبع خطوات نموه وتطوره في 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 مترن ؟
- (١٠) ضع ملخصاً لبرنامج النشاط الذى خبره أعضاء الجماعة معاً ، وقدر مسلكهم من حيث ملائمة هذا المسلك للجماعة .
- (١١) كيف أفصح الصبية في المراحل الأخيرة من السجل عن استعدادهم المتزايد للعمل معاً ؟
- (١٢) ماذا حدث في ليلة ١١ فبراير العصبية ؟ وما رأيك في الطريقة التي اتبعها الرائد في 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.

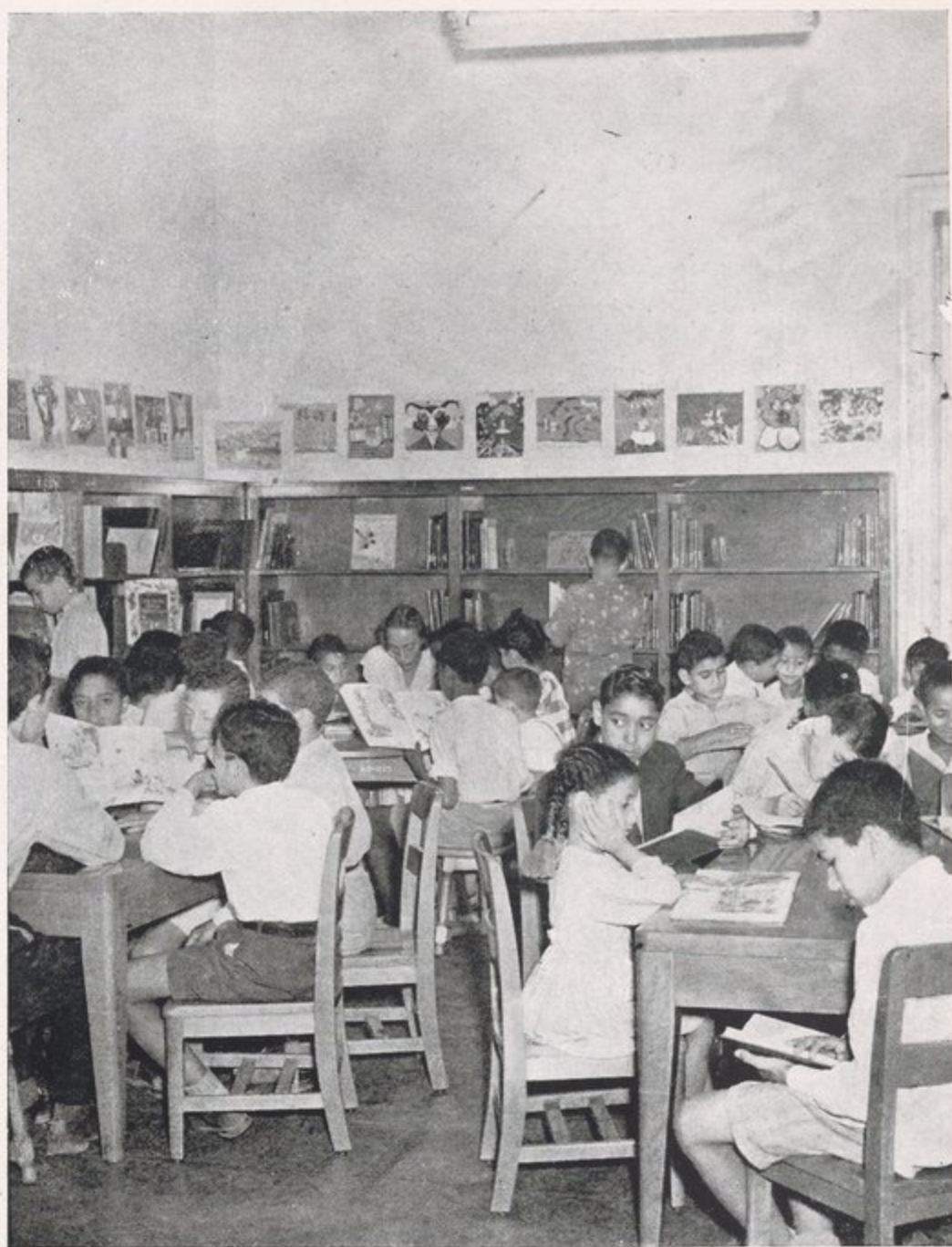
الفصل الثاني عشر

أعمال الجماعات في صور^(١)

يخطئ من يظن أنه يمكن توضيح « أعمال الجماعات » عن طريق الصور ، فهي ليست ميداناً للعمل ، أو برنامجاً للنشاط ، ولكنها طريقة لمساعدة الأفراد والجماعات عن طريق المعيشة الجماعية . . . حتى نتائجها . . . فمن الصعب توضيحها أيضاً . . . فكيف نوضح مثلاً تفتح شخص كان منطوياً ، أو انسجام فرد مع جماعة بعد أن كان مبتعداً ، أو تقدم جماعة في 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 شوقي الحاصل على درجة الماجستير

في فن خدمة الجماعة من جامعة كولومبيا والأستاذ بالمعهد العالي 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 في العملية ثلاثة عوامل :

- (أ) حاجات الجماعة وميولها .
- (ب) أغراض المؤسسة التي يعمل بها .
- (ج) 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 في الجماعات من نمو ، أكثر من المهارة نفسها في النقش على النحاس .
(مبرة التعاون الاجتماعي بالخليفة)

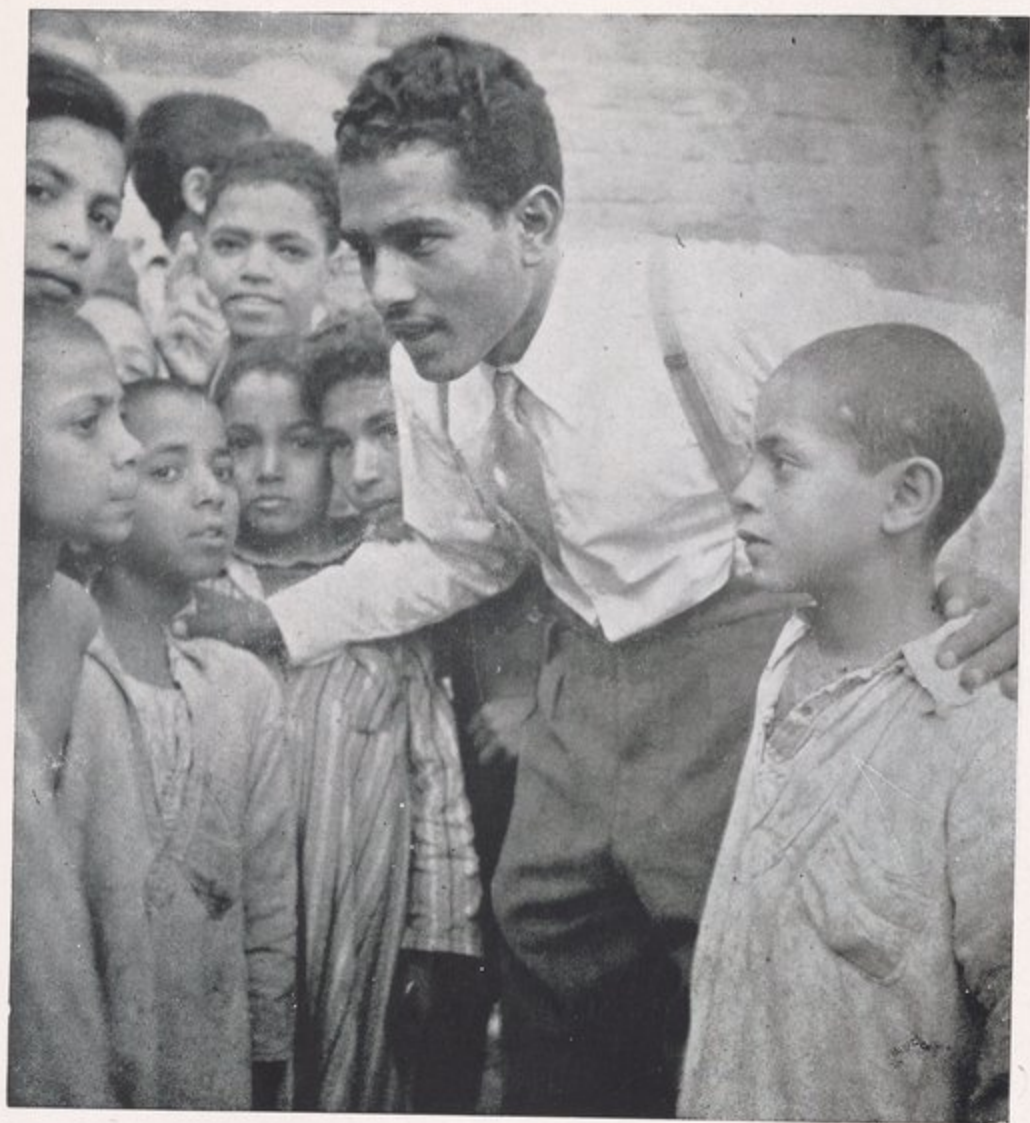


وقد يقف الرائد موقف المعلم ، فهذا هو هنا يعلم الجماعة لعبة جديدة .
(مهرة التعاون الاجتماعي بالخليفة)



وقد يقوم الراءد بالمساعدة فى المشكلات الفردية .

(محلة الراءد أحمد حسنين)



وفى كثير من الأحيان يتطوع الشبان للعمل كرواد مع الجماعات المختلفة .
(نادى كوبرى الليمون)



وفي سبيل مساعدة الجماعات المختلفة في المؤسسة ، يجتمع الرواد بانتظام ، لدراسة أحسن
وسائل العمل ، مع من يقوم بالإشراف على أعمالهم .
(نادي كوبري الليمون)

(٢) أما عن الجماعة فقد تكون جماعة إجبارية كما في جماعة الفصل في المدرسة ، وقد تكون جماعة تطوعية كما في « شلل » الأصدقاء ، ويهمننا هنا أن تكون الجماعة من النوع الأخير .

وقد يكون الأساس في قيام الجماعة توافر الصداقة بين مكوّنيها ، كما قد يكون أساسها التفاف أعضائها حول نشاط معين .



فالصلة بين هذه الجماعة أساسها هواية التمثيل .

(المدربون الريفيون - مصلحة الفلاح)



والصلة بين هذه الجماعة الصداقة أولاً ثم يقومون بأى نوع من أنواع النشاط يتفقون عليه .
(نادى كوبرى الليمون)

(٣) أما عن الطريقة فأساسها أن تقرر الجماعة ما ترى تحقيقه في حدود إمكانياتها ، ثم تقوم بتنفيذ ما قرره . وعلى الرائد أن يستغل النشاط الذي ترغبه الجماعة في تحسين العلاقات داخل الجماعة ، وبينها وبين الجماعات الأخرى وبين الأفراد وعائلاتهم ، وفي توفير فرص النمو والتكامل لكل فرد في الجماعة .



جماعة من المهتمين بشئون الريف يدرسون مشروعاً في 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 في الجلسة
 وحسن العلاقة بين الرائدة والطالبات .
 (الإدارة العامة للنشاط الاجتماعي والرياضي - وزارة المعارف)



وتحسين العلاقة بين الأب والإبن أمر هام جداً في جماعات الأولاد ، وهنا نشاهد اجتماعاً 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 في نشاطها .

(رابطة الإصلاح الاجتماعى)



الطفل، يتمتع بحنان أمه نتيجة للبرامج التي وضعت خصيصاً لتحقيق هذه الغاية .
(رابطة الإصلاح الاجتماعي)

(٤) أما عن النشاط فقد رأينا الكثير منه في الصور السابقة . ومن الممكن تقسيمه بوجه عام إلى :

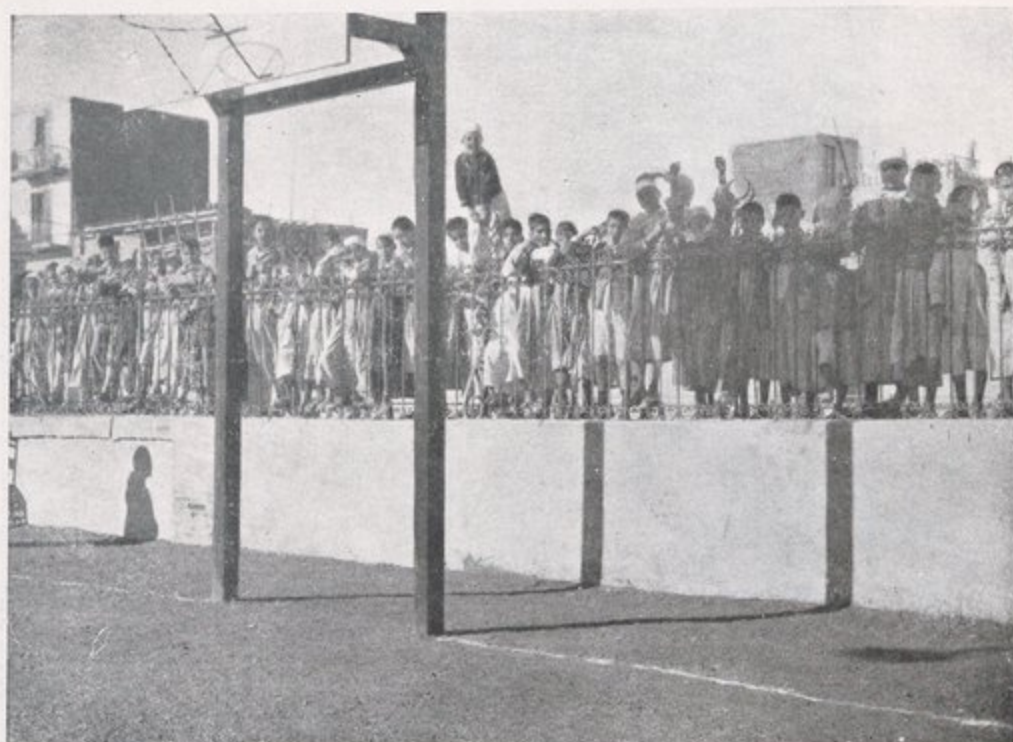
- | | |
|-------------|------------|
| (١) ثقافى | (ب) رياضى |
| (ح) اجتماعى | (د) إعدادى |
| (هـ) صحى | (و) خدمات |

كما يمكن تقسيمه إلى :

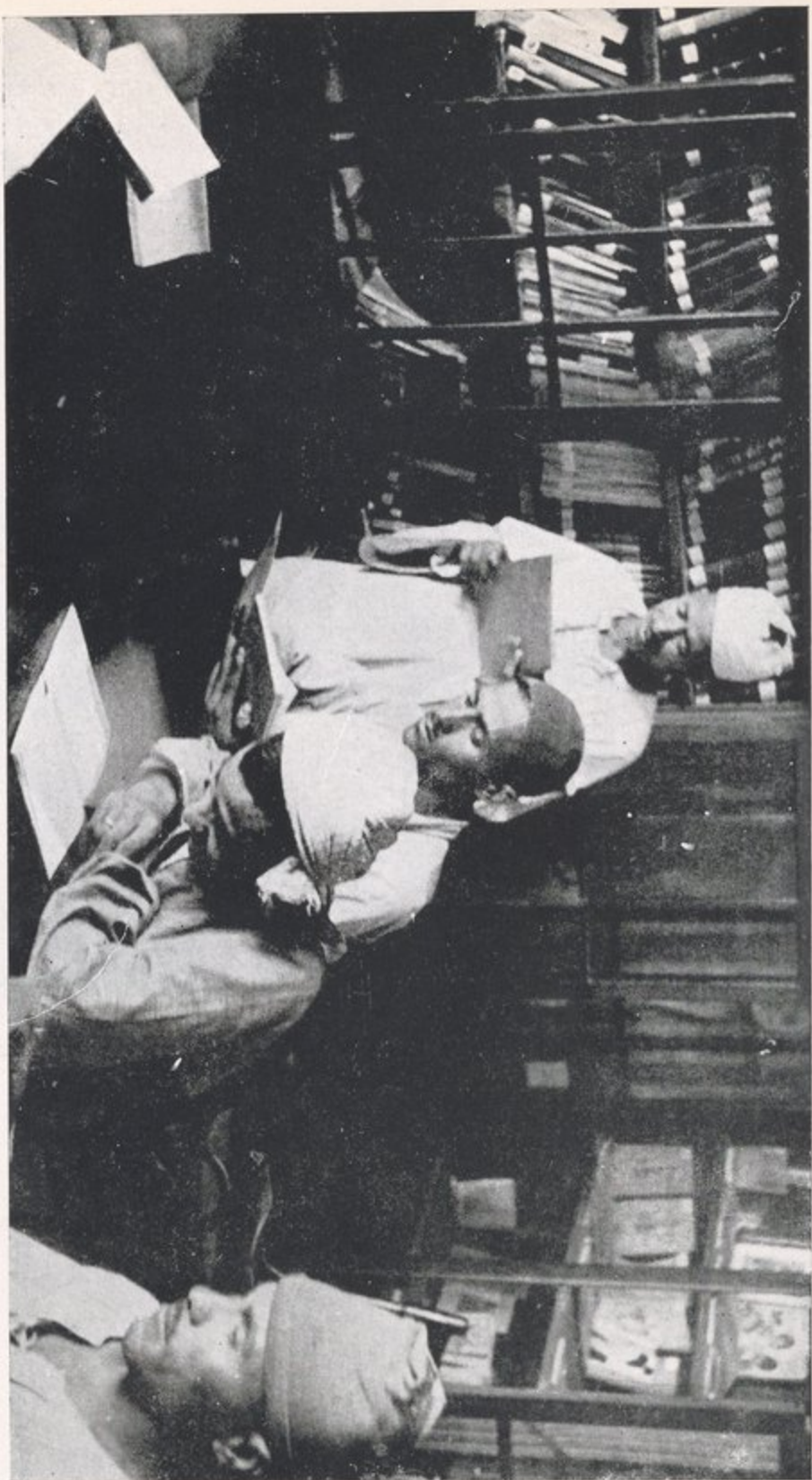
- (١) نشاط فردى
(ب) نشاط جماعى

كذلك يمكن تقسيمه إلى :

- (١) نشاط أساسه التعاون
(ب) نشاط أساسه التنافس



وأساس النشاط حب الجماعة له ، وهنا نشاهد الأولاد ينتظرون بفارغ الصبر موعد فتح ناديهم .
(نادي كوبري الميمون)



(مصلحة الفلاح)

نشاط ثقافي بمكتبة المركز الاجتماعي .



اتفقت الجماعة على الخدمة في الريف وها هي إحدى فتيات الجماعة تزور عائلة ريفية .
(المعهد العالي للخدمة الاجتماعية للفتيات)



ومن نتائج جهود الفتيات اهتمام الأهالي بخدمة أنفسهم بأنفسهم ، في الصورة ترى الزوج
وزوجته يقومان بطلاء منزلها بالقرية
(المعهد العالى للخدمة الاجتماعية للفتيات)



نشاط إعدادي : قررت إحدى جماعات الفتيات أن يتعلمن أصول تربية الطفل .

(رابطة الإصلاح الاجتماعي)



بعض الطالبات وقد قررن تمضية وقتهن في خدمة الريف . . . إنهن في مرحلة الاستعداد للرحيل.
(كلية البنات الأمريكية بالقاهرة)



ونشاهدن هنا في زيارة إحدى العائلات الريفية .

(كلية البنات الأمريكية بالقاهرة)



نشاط فردى وجماعى فى نفس الوقت .

(المدرّبون الريفيون - مصلحة الفلاح)



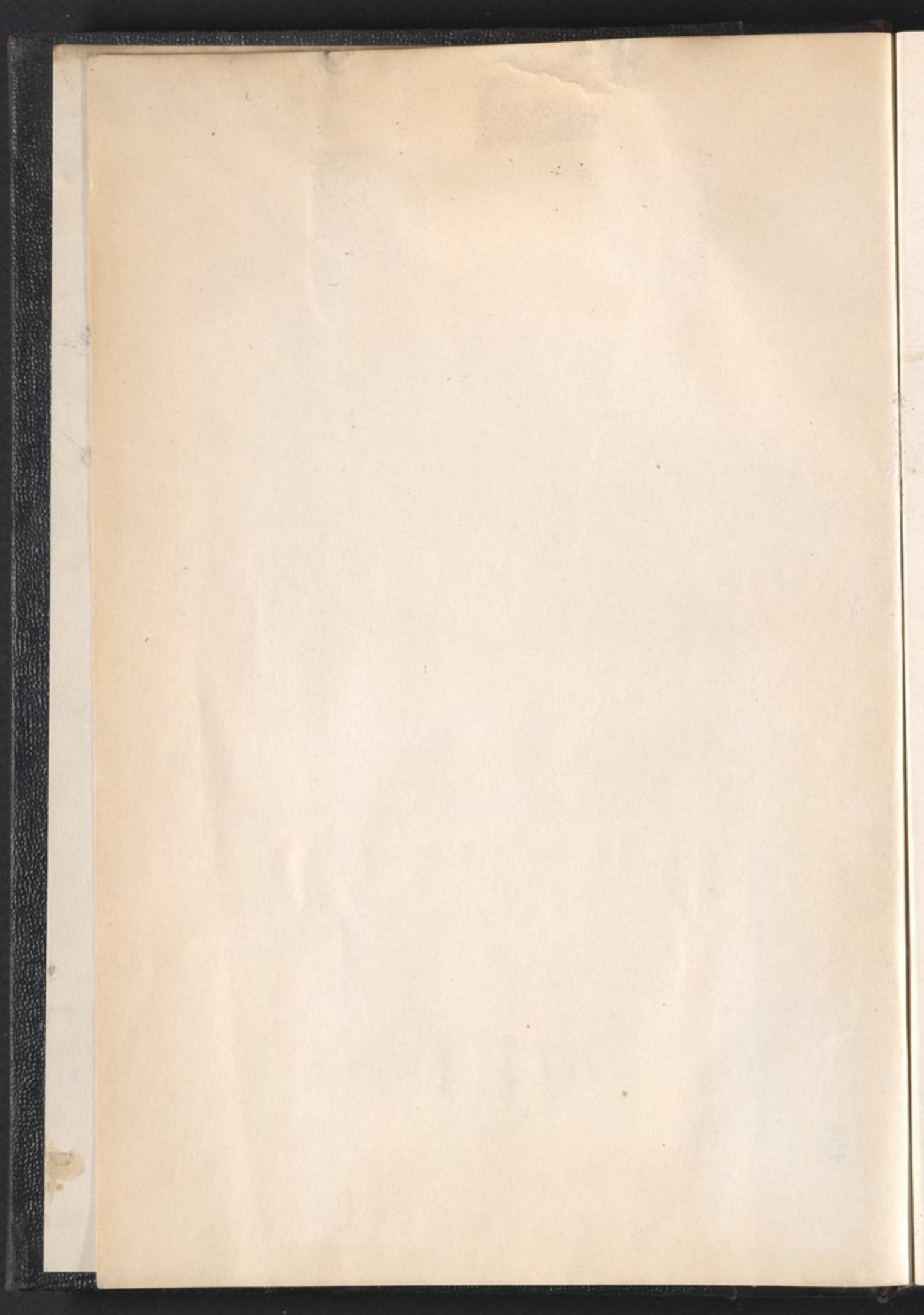
نشاط جماعي أساسه التعاون .

(المدربون الريفيون - مصلحة الفلاح)



الحكشة - لعبة مصرية صميمة ، تشبه الهوكي إلى حد كبير .

(أحد الأندية الريفية - مصلحة الفلاح)



B1273259x
I1423483x

HV
31
T42x
c.1

1973

NOV



