

## الفصل الثامن

### المبادئ الأساسية للإشراف\*

#### Basic Principles of Supervision

الإشراف هو فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل. ويتحقق الإشراف على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشرف بالطبع. وقد يكون الإشراف من أصعب الفنون لأنه يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية التي ثبتت صحتها مع معظم الناس في أكثر الأحيان بطريقة ناجحة وفطرية.

ويعترف المشرفون المحنكون بعدم وجود طرق أكيدة ومعددة للعمل مع الناس عامة لكنهم يعرفون بحكمتهم التي نتجت عن خبرتهم أن البشر لهم سمات فريدة وأن هذه الفردية يجب أن توضع دائما في الاعتبار عند تنمية علاقات العمل. ورغم معرفة السمات الخاصة للأفراد إلا أن هناك مبادئ عامة معينة يستخلصها المشرفون كدليل فن العمل مع الناس. ويحتوى كل مبدأ على بعض الأفكار المصاحبة التي يجب فهمها لتقيم المبدأ الإرشادي، وفيما يلي عرض لهذه المبادئ مع مناقشة لكل منها. وليست هناك أهمية لعرض مبدأ قبل الآخر فكلها في غاية الأهمية.

**المبدأ الأول:** يجب أن يفهم الناس بوضوح ما هو المتوقع منهم:

عندما يبدأ شخص مستجد العمل فإنه في العادة يتشوق لمعرفة الهيئة التي

\* ترجمة الدكتور عبد الهادي الجمهوري عن كتاب «المشرف الناجح» لمؤلفه وليم فاندريسان.

يدخلها والعمل المفروض القيام به، أى ما ستكون وظيفته المحددة. وينتظر المشرف المحرب هذا الاهتمام المبذول. فهو يعرف أنه إذا فشل في تحقيق بداية طيبة للموظف المستجد فإنه قد يستغرق مدة أطول ويحتاج إلى عمل أشق لانجاز ذلك فيما بعد. وهو يعلم أيضا أن موظفه قد لا يحمل نفس الشوق والاستجابة للتعليم كما هو في البداية. وعلى أية حال فإن أى موظف. مستجد يجب أن يعرف الآق بعد أن يبدأ العمل مباشرة :

١ - ما تمثله الهيئة، وكيفية التنظيم فيها، وطريقة التشغيل، ونوع العمل فيها وشيء عن تاريخها وأسلوب الترقية، الذى تستخدمه مع العاملين فيها.

وتعتبر معرفة هذه الأفكار تدريبا أساسيا في عملية البيع. والفرض هنا هو أفتاع الموظف المستجد أنه قد التحق بأحسن هيئة ممكنة وأنها تضم أفضل الناس، وأنه يقوم بأهم عمل بأعلى درجة من الاستنارة والكفاية. ويحب الناس الاحساس بأن هيئتهم هيئة ممتازة وببذل الموظفون جهودهم في شيء هام. والزهو بالهيئة قوة حافزة عند الكثير من الناس، فإن الايمان بأهمية عمل الهيئة يمنح دورهم فيها نوعا من الامتياز.

٢ - طبيعة عمله المحدد وصلة عمله بأعمال زملائه الموظفين. ونوع السلطة التى سيارسها إذا كانت ثمة سلطات، وكذلك المسئول عن الاشراف عليه.

وغالبا ما يكون هناك نوع من عدم الوضوح في هذه المجموعة من البنود لسنوات كثيرة. ويجب أن يستعرض الموظف الجديد هذه البنود بين الحين والآخر حتى تتحقق البداية الصحيحة. وبهذه الطريقة يعتمد كل شيء يقوم به الموظف بعد ذلك على معرفته لرئيسه وعلى فهمه الواضح لعمله وصلته بالأعمال المرتبطة به.

٣ - مكان الحصول على المواد والتموين والعتاد التى قد يحتاجها. وموقع مكان عمله وقواعد العمل في الهيئة. وهذه القواعد تشمل موعد صرف المرتبات وبداية العمل ونهايته، ووقت الراحة المخصص لتعاطى القهوة، وفترة الغداء والاجازات وغيرها من القواعد الخاصة بالهيئة على وجه التحديد.

قد لا تحتاج هذه الأشياء إلى بيان. ومع ذلك فهي هامة ويجب أن نهم بها. وقد لا يحتاج المشرف في هذا الصدد إلى شرحها شخصيا ولكن من الممكن أن يقوم بعض موظفيه بذلك.

٤ - كيفية قياس الكم في عمله.

٥ - معايير الجودة في عمله.

ويحتاج البدان الرابع والخامس إلى التفكير الدقيق. فمن غير المشجع في الواقع أن يكتشف الموظف بعد العمل لمدة معينة أن مستوى الجودة في عمله ليس على ما يرام. ومن غير المشجع أيضا أن يعلم الموظف بعد الأوان أن إنتاجه على غير ما يتوقع المشرف وأن الكم والكيف يجب أن يفهما مقلما. وإذا لم يتم ذلك فقد يثور جدل حولها حين يكتشف الموظف أنه لا يوافق المشرف في أحديهما أو كليهما.

وهناك أشياء أخرى يجب أن يتأكد المشرف من معرفة رجاله لها. فمثلا في بعض مصالح الحكومة وفي بعض الصناعات يجب أن يعرف الموظف المستجد قواعد الأمن إذا كان عمله يتضمن موادا أو نشاطا سريا، وتحتاج هذه الأشياء على أية حال إلى مناقشة بين المشرف والموظف المستجد. ومن الأفضل أن تكون هذه المناقشة مخططة بأسلوب منهجي. وإذا لم تكن كذلك فيحتمل أن ينسى الموظف بعض الأشياء أو يتغاضى عنها. ولن يكون هذا خطأ الموظف المستجد.

ويجب أن يكون أغلب ما يحتاجه الموظف المستجد من هذه المعلومات في شكل مكتوب، وكثير من المصالح الحكومية، وليس كلها، عندها هذه المعلومات مكتوبة، ونفس الشيء متبع في بعض المصانع والشركات وتتضمن هذه المعلومات ما يلي:

- خريطة المنظمة.
- أهداف المنظمة وسياسة التشغيل بها.
- تاريخ المصلحة.
- أسلوب الترقيات التي تستخدمه المصلحة.

- قواعد العمل المكتبي العامة لكل العاملين.

- توصيف الوظائف على حدة وشرحها.

- مستويات الأداء من حيث الكم والكيف.

- موجز عن التدريب الخاص بكل وظيفة.

ويستطيع المشرف إذا ما كان مدعماً قبل هذه المجموعة من المواد والمعارف القيام بعمل أفضل وأكمل عما لو حاول تذكرها كلها. والهيئات التي تعرف أن الموظفين أهم رصيد لها تعد هذه البيانات وتوفرها وبعض الهيئات تكتب البنود الثلاثة الأخيرة ذات طابع فردي.

**المبدأ الثاني: يجب أن يتوفر الارشاد للموظفين في أداء عملهم.**

والارشاد كلمة عامة. وتميز أدق فإنها تشمل الأشياء الآتية:

#### ١ - المعلومات الجارية:

من غير المتوقع أن يعمل الانسان في جهل بما حوله - فكل موظف يرغب في معرفة ما يدور حوله مما قد يؤثر على عمله. والأمر متروك للمشرف في تقدير التطورات الجديدة والأشياء التي توشك أن تحدث. والأشياء التي حدثت بالفعل ونقلها كاملة وفورا لكل أفراد مجموعته، ويمكنه القيام بهذا في الاجتماعات أو مؤتمرات الهيئة أى مع كل موظفيه في نفس الوقت، فإذا قام بهذا العمل مع كل من موظفيه على حدة فإنه سيستغرق وقتاً أطول. والمصادفات متشابكة ككرمة العنب. وغالبا ما يكون الاستماع إلى المعلومات التي تنقصها الصحة كليا أو جزئيا مؤديا للمتاعب وحتى المصائب. وكرمة العنب تعمق جذورها في الممارسة السليمة للإشراف وتزدهر إلى أعلى درجة حين يهمل المشرفون في مسايرة رجالهم لأحدث المعلومات.

#### ٢ - معلومات التخصص:

بالإضافة إلى معرفة التطورات، يحتاج الموظفون إلى دراسة أحدث وأفضل المعلومات الفنية أو الخاصة التي تتصل بعملهم. ذلك لأن أحدث النظريات

والمبادئ والمواد والمعرفة التي تتعلق بفروع تخصصهم المعينة هامة لاي عامل. وقد يبدو هذا على درجة كبيرة من التعميم بالنسبة لكل نوع من العمل. فمن الممكن للعامل غير المهرة أن يستمروا دون الحاجة إلى هذه المعلومات لكن الجروف الأحسن والطريقة الأفضل في حفر خندق، والممكنة الأحسن أو الآلة الأفضل في تنظيف الأرضيات والأدوات الأحسن لتحريك الأشياء الثقيلة ومعرفة الأسلوب الأفضل في أى عمل، كل هذه الأشياء تساعد في تحمين إنتاجية الناس وتنمى اهتمامهم بالعمل، ومن الواضح في الميادين المهنية أن قاطع الأخشاب أو المهندس أو عالم الطبيعة أو الطبيب أو المحامى أو رجل الاقتصاد أو أى متخصص في أى ميدان لا يستطيع أن يتطور دون دراسة المعلومات الجديدة في ميدانه. وقد يكون صحيحا أن المشرف لا يمكنه شخصيا تزويدهم بكل هذه المعرفة، ومن الأفضل في الواقع الا يحاول ذلك. لكنه مشول عن التأكيد أن هذه المعرفة متوفرة وسهلة في التوصل إليها. ومشول كذلك عن دراسة رجاله ليتأكد من نقاط القوة ومواطن الضعف في كل منهم. وكذلك فإن المشرف مشول عن تشجيع الدراسة الصحيحة وتنميتها. وسأناقش النقطة الأخيرة باستفاضة في المبدأ السادس.

### ٣ - المعلومات الخاصة بالأساليب:

تختلف الأساليب مع كل نوع من أنواع العمل، ومن الأفضل أن يجعل المشرف الذكى من نفسه مرجعا لكل وظيفة في وحدته ويجب أن يتأكد أن كل موظف من موظفيه يعرف أفضل الطرق لانجاز عمله الخاص أن الطرق أو الأساليب تختلف عن المعرفة الخاصة بالعمل مع أنها قد يتداخلان. ولكن غالبا ما توجد أساليب لا تتصل بالمعرفة الخاصة الضرورية لأداء عمل معين فمثلا لا يعرف كثير من المتخصصين دائما أشياء مثل الآتية:

- (أ) كيفية الاستماع.
- (ب) أسلوب الكلام.
- (ج) كيفية الكتابة.
- (د) أسلوب القراءة.
- (هـ) كيفية تنظيم العمل.

(و) أسلوب جدولة النشاط.

(ل) كيفية إدارة اجتماع.

وهناك أساليب عديدة من الممكن أن نسجلها لكل عمل معين. وهناك بعض البنود مثل البنود الستة التي سبق ذكرها وهي بنود مشتركة بين كثير من الوظائف والمهم أن المشرف يحتاج أن يكون يقظا إلى ضرورة مساعدة رجاله في استخدام أسهل الأساليب المعروفة وأكثرها كفاءة. ولا ينبغي أن يراقب هذه الأساليب فحسب لكنه يجب أن يعمل مع رجاله بطريقة منتظمة من أجل تطويرها.

#### ٤ - تنمية الشخصية :

وهذا آخر بنود الارشاد وربما أصعبها في التنفيذ. أن تقديم مقترحات لتنمية الشخصية تتطلب معالجة ماهرة للأمور، فلكل كائن بشري نقاط ضعف، ويعترف كل واحد تقريبا أنه ليس منزها عن الخطأ. ومع ذلك إذا أبرزت لفرد معين خطأ محمدا فإن ذلك يسبب لك المتاعب. وكثيرا ما ينكر الشخص التهمة في حدة رغم أنه أحيانا يفاجئك بالاعتراف بها. وقد يكون الشخص كسولا، أو بطيئا أو كثير الثرثرة، أو متقلب الطبع، أو حاد المزاج أو متسرعا في اتخاذ القرارات أو ما شابه ذلك. والمشكلة دائما أنه لا يعترف بهذه الأشياء حتى لنفسه. ومع ذلك فإن كل إنسان له حق المساعدة من مشرفه وخصوصا في نقاط الضعف في شخصيته.

إن المشرف المفكر يحرص على أن يتلقى كل من رجاله التشجيع المفيد بطريقة أو بأخرى للتغلب على خطأ في الشخصية يعوق التعبير الكامل عن القدرة. ولست أعرف صيغة ناجحة لتوفير هذا التشجيع أو الارشاد أو لطريقة تقبله. ويبدو أنه النجاح يعتمد على<sup>(١)</sup> اعتراف الشخص أن به خطأ (ب) منع الناس الكامل بخصوصه. (ج) تنمية الرغبة الصادقة للتغلب عليه. (د) المساعدة البناءة والتشجيع على التخلص منه.

وكل واحدة من هذه النقاط هامة - وأصعب شيء في تحقيقه عامة هو

اعتراف الانسان بخطئه. أن الضغط على النقطة الأولى قد يجعل عدم التشجيع كارثة حين يأتي الاعتراف في النهاية، ويؤدي عدم التشجيع إلى صعوبة تسمية الرغبة للتغلب على الخطأ. وحين تتخذ هذه الخطوات يصبح تقديم المساعدة للتغلب على الخطأ سهلا يسيرا في تقبله. ومن الممكن أن تشبه هذه الطريقة طريقة اخفاء اسم المخدرات ليجعلوا من المدمن غير مدمن. وليس هناك اعتراض إلا أن الطريقة ناجحة في أكثر الأحيان لا في كلها. ومع ذلك فإن الطريقة كما يصفها أصحابها تعتمد على الإقرار والاعتراف بالضعف. وبدونه ينعدم أي أمل في التقدم، ويستحق أسلوب التصحيح الدراة الدقيقة وخاصة في الحالات الأكثر صعوبة.

### المبدأ الثالث: يجب تقدير العمل الجيد دائما:

يوافق كل مشرف محنك غالبا على أن هذا المبدأ سليم - ونحبرنا أن هذا التقدير يجب أن يكون علينا بقدر الامكان - ذلك أن الناس يحبون الاحساس بالتقدير وأنهم سيجدون أكثر حين يلاحظ المشرفون مجهوداتهم ومدحونها. لكن قد يقول المشرفون في صوت واحد تقريبا أن المبالغة في هذا ممكنة - والخطأ في أن الخوف من المبالغة كثيرا ما يمنع المشرفين من تقديم المديح مطلقا.

ومع ذلك فما زالت استطلاعات الرأي تشير بوضوح قاطع إلى أن الناس يعتبرون تقدير العمل الجيد إحدى سمات المشرفين الممتازين. وكذلك فإنهم يعتبرون عدم تقدير العمل الجيد سمة من سمات الاشراف السيئ والسؤال الان هو «ما هي أفضل الطرق لوضع هذا المبدأ في موضع التنفيذ المؤثر المعقول».

وفيما يلي بعض الطرق التي يستطيع بها المشرف تقدير العمل الجيد الذي يقوم به كثير من رجاله وهذه الطرق مرتبة بنظام يبدأ بأبسطها وأسهلها:

١ - قل له على الفور أنه قد قام بعمل طيب. والأفضل القيام بهذا في حضور الموظفين الآخرين.

٢ - اكتب إليه فوراً وصراحة وتؤكد أن نسخة من الخطاب قد أرفقت بالملف الخاص به (ففي الحكومة الفيدرالية وفي حكومات كثيرة من الولايات وكثير

من الشركات والهيئات يحفظ ملف بشون الأفراد لكل شخص في الهيئة وهذه الملفات من الممكن أن تكون ذات قيمة كبرى كحواظ للأعمال والسجلات الخاصة بكل موظف يعمل في الشركة أو المصلحة. وتضم هذه الملفات، عامة وحتى بعد سنوات، قليلا من خطابات المديح من النوع الذى نصفه هنا، وأحيانا لا تضم خطابات مطلقا).

وفي هذا الصدد دعنى أقول أن أخبار موظف أو الكتابة إليه لا يكلف شيئا. فهذه أدنى الأشياء تكلفة، لكنها أكثر طرق التقدير بالعمل الجيد أهمية. وتحتوى البنود التالية وسائل أكثر تكلفة :

- ٣ - امنحه شهادة امتياز من أى غمط تستخدمه الهيئة إذا كان بها شهادات.
- ٤ - امنحه مكافأة نقدية أو علاوة.
- ٥ - امنحه ميدالية أو شهادة علاوة على المكافآت النقدية.
- ٦ - امنحه زيادة في المرتب.
- ٧ - رقه إلى وظيفة أفضل يكون مؤهلا لها.

ويتضح من هذا أن وسائل التقدير يجب أن تناسب درجة الامتياز في الأداء وفقا لسياسات الهيئة. ويمكن تطبيق البند السادس في المصالح الاتحادية كنتيجة للقانون الجديد. فالموظفون يحققون زيادة في المرتبات في فترات منتظمة إذا كانت خدماتهم مرضية. ويمكن أن يمنح الزيادة للعمل فوق المتوسط بناء على توصية المشرف وبعد مرورها ببلجنة أو اثنتين.

ويمكن منح مكافآت أخرى في الخدمة الحكومية بالاضافة إلى تلك التى سبق ذكرها وتطبق نفس الشيء في عديد من الشركات وغيرها من الهيئات.

لكن هذا كله يعتمد أساسا على رغبة المشرفين في جعل مبدأ التقدير فعالا. وليس ضروريا أن يرتبط الاشراف الجيد بالكثرة في عدد المكافآت ولكن الواقع أن الوسائل البسيطة السهلة في إبلاغ الناس أو الكتابة إليهم بخصوص إنجاز أعمال ممتازة هي وسائل أساسية في الاشراف.

## المبدأ الرابع: أن العمل الهابط يستحق النقد البناء:

حقيقة أن العمل الجيد يستحق التقدير، لكن يبدو صحيحا أن العمل دون المستوى يجب أن يقدر -تقديرًا مناسبًا- وهذا ميدان تتفوق فيه جميعا. ويبدو أن النقد أسهل بكثير من المديح. وغالبا ما يبدو أن ملاحظة العمل دون المستوى أسهل من اكتشاف العمل الجيد. ومع ذلك فإن أى إنسان يستحق النقد على العمل الهابط الذى قام به والذى قام به والذى يعترف بهبوطه.

ويجب توجيه النقد على أفراد. أن النقد العلنى الذى يتلقاه الموظف يتضخم بنسبة عدد الأشخاص الآخرين الذين سمعوه. ومع ذلك لا يكتفى أن يكون النقد محصورا فى الجلسات الخاصة بين المشرف وأحد رجاله. لكن يجب أن يكون النقد بناء.

وتويخ الموظف من أقوى الطرق فى أضعاف رضا الموظف بعمله واهتمامه بوظيفته وحتى ثقته بنفسه، وقد يريح التويخ العنيف مشاعر المشرف بخصوص خطأ وعمل هابط، وقد يرضى ذلك نفسه، لكنه قطعاً لن يرفع من مستوى الإنتاج فى وحدته. فالموظف الذى ينقد نقداً لاذعاً أو يويخ بلا رحمة قد يظل يتأجج غيظاً لشهور بسبب الحادثة. وقد لا يتغلب عليها لمدة طويلة ربما لسنين. ومن المحتمل أن ينفس عن استيائه بإحجاز قدر أقل مما لو كان يجب الوظيفة. وهنا توضح استطلاعات الرأى بين موظفى الحكومة والعاملين فى الصناعة أن الموظفين لا يعتبرون المشرفين بسياسة أعلى منهم، وصارمين بلا داع فى التعامل مع موظفيهم. أن هدف المشرف هو جعل الموظفين يعملون بأقصى طاقة ممكنة -وعندما يقومون بعمل هابط فإن واجبه هو حثهم على القيام بعمل أفضل إلا أن ينفث سخطه عليهم. والمشكلة ليست من المسئول ولكن دائماً كيف تطور مجهودات الموظفين.

## المبدأ الخامس: يجب أن يتمتع الموظفون بالفرص لظهور

استعدادهم لقبول مسئوليات أكبر:

متصحح كل وظيفة فى أى هيئة شاغرة أن أجلا أو عاجلا وسيكون عى

موظف جديد أن يشغلها. وطريقة «هرش الرأس» أى الحيرة فى شغل وظيفة خلت بلا توقع هى طريقة سيئة. فعلى العكس من ذلك تحاول أى مصلحة يقودها رجال أولو بصيرة أن تكون مستعدة للء أى وظيفة أو كل الوظائف حين تخلو. ويتطلب ذلك أن يستغل المشرفون كل فرصة لحث رجالهم على اظهار ما يمكنهم عمله. وحين يسمح الوقت لشغل وظيفة شاغرة لن تكون هناك ضرورة للحيرة أو هرش الرأس، ذلك لأن أفضل الموظفين يعرفون بالفعل لأنهم تلقوا التدريب والاختيار. والمشكلة الوحيدة هى اختيار أفضلهم تأهيلا. وفى هذا الصدد نؤكد بالطبع أن الاقضية وحدها ليست هى معيار الترقية. بل على العكس من ذلك يجب أن يمنح الافضل تأهيلا فرصة الترقى بغض النظر عن السن.

إن إعداد الموظفين لوظائف ذات مسئوليات أكبر تحتاج إلى حفظ السجلات، فحين تتاح الفرصة للموظف لاطهار ما يمكنه القيام به فإن المشرف الجيد يكتب فى الوقت المناسب مذكرة عن أداء الموظف الممتاز ويضمها إلى ملفه الخاص بشئون الأفراد. وتشمل هذه الفرص واجبات خاصة فى عمل أكثر صعوبة أو فى مواقع أو مكاتب أخرى. وتوفر رحلات المشرفين الميدانية أو الاجازات فرصا أخرى لكى يحمل الموظفون المسئولية. والأمر كله يتركز فى التخطيط فى تنمية الموظفين. فالموظف الذى يعمل باضطراد على تنمية ذاته من الممكن أن يزدهر حين يتمتع بالفرصة. ويجب على المشرف الجيد أن يشجع هذا الرجل وأن يلاحظه بعناية.

واختبار الموظفين قبل أن تخلو الوظيفة تماما هو إحدى الطرق لتحاشي شغل الوظيفة بشكل سئ. وليس هذا بالطبع ضيانا إيجابيا فالموظفون يتغيرون لكنه يساعد إلى حد كبير فى الحد من عدد التنقلات أو الترقيات السيئة. ووضع الموظفين الذين لم يتم اختيارهم فى الوظائف يعتبر من مظاهر إدارة غير حكيمة. والمشرف الذى يظن أنه يملك المقدرة التى لا تخفى فى اختيار الموظفين الكفاء قد يواجه ببعض المفاجآت.

وإلى هذا الحد فإن رأى يمثل وجهة نظر الهيئة والمشرف. أما من وجهة

نظر الموظفين أصحاب الشأن (وكلنا في الهيئات أصحاب شأن) فإن فرصة الترقى من الأشياء التي يعملون لها. فالطلاب حديثو التخرج من الكليات يؤيدون دائما معرفة نوع الترقى في المصلحة وفرضهم الممكنة فيها. ولا فائدة من القول لهم «عندما كنت في سنك كنت سعيدا بمجرد الحصول على عمل، فهذا مجال الفرص» لأن الشاب الذي يخطط بطريقة يجب أن يعرف المكان الذي سيشغله بعد خمس أو عشر سنوات.

وعلاوة على ذلك فإن الموظف الذي يقوم بأعباء وظيفه ما بنجاح يعرف مثل مشرفه ومصالحته أنه يستحق فرصة الترقية إلى وظيفة ذات مسئولية أكبر. فهو يريد ويستحق مسئولية أكثر، ومرتباً أعلى ووضعا أرقى.

والمشرف مطالب من وجهة نظر الهيئة والموظفين أن يستغل الفرصة أو يخلبها لترقى رجاله ودعى أذكر في هذه الجملة الاعتراضية أن المشرف الذي يعرف تنمية رجاله من الممكن أن يجد ترقيته هو أسرع بكثير.

**المبدأ السادس: يجب أن يشجع الموظفون على تنمية أنفسهم:**

شاع في أمريكا لعدة سنوات قبول الفكرة الخاطئة أن الشخص حين يتخرج من المدرسة يصبح «متعلما» وسواء تخرج الشخص من مدرسة متوسطة، أو عليا أو من معهد أو من جامعة فإن ذلك لا يشكل كثيراً من الاختلاف إلا في الدرجة، فشهادتك تصح بمثابة جواز سفرك رغم أنه من المعروف أن دبلومات الكليات ستوصلك إلى أماكن أكثر من دبلومات المدارس العليا وقد أصبحت هذه الدبلومات تعتبر شهادات - انفصال - انفصال من كل تعلم أعلى منها.

وقد جعلت هذه الأفكار روبرت بلاكل يصف التعليم الأمريكي على أنه نهائى في طابعه. فهو يرى «أنك تعد متعلما إذا واصلت بلا توقف تعليم نفسك». وقد قال هذه العبارة لاحد فصول التخرج في إحدى الكليات. ووافق على هذه الفكرة بحماس الربون والعلماء ورجال الأعمال والقادة في المجالات المهنية وكذلك المثقفون في كل مكان.

ويمكن للشخص أن يتلقى تدريبا مكثفا في عديد من الموضوعات لمدة ثمانى

سنوات أو اثني عشرة أو ست عشرة سنة أو لسنوات أكثر من ذلك. والغرض من هذا عامة هو تعريف الشخص كيف يستخدم ملكاته العقلية لحل الأنواع المختلفة من المشكلات، ومعظم المشكلات التي يدرسها في المدرسة أما مصطنعة أو مستعارة. وهي ليست بالضرورة واقعية وليست حتماً مشكلاته الخاصة. وحين يترك المدرسة يبدأ الشخص مواجهة مشاكل متنوعة لم يدرسها ولم يناقشها في المدرسة. وكلما كان الشخص أكثر تعليماً كلما كان أفضل تأهيلاً لحل المشاكل الجديدة بنجاح. ويستعيد التعليم بالنسبة لغالبية الأمريكيين صور مبنى المدرسة وحجرات الدراسة. ويتحدث الناس عن التعليم كما لو كان سلعة يمكن الحصول عليها لو ذهبنا إلى المكان الصحيح. وعلى حد قول بلاكي يساعدنا هذا النوع من التفكير على القول لبعضنا «لقد حصلت على تعليمي من بودنك. ومن أين حصلت على تعليمك».

إن التعليم في الواقع لا ينتهي أبداً قبل أن تنتهي حياتنا. وليس هناك ما يجعل محله فإما أن نستمر في التعليم ومقدرتنا على حل المشاكل الجديدة أو نصاب بالركود. فليس ثمة طريق وسط.

ويستطيع الإنسان تنمية عقله بوسائل عديدة: بالقراءة والمناقشة خاصة مع أشخاص أكثر كفاءة منه وبالتعبير عن نفسه بالكتابة ويطرق أخرى والمشرف الحكيم هو الذي يحفز رجاله على الاستمرار في شوقهم إلى التعليم وللتعاطش للمعرفة والاستعداد للأفكار الجديدة النافعة. وحفز الناس يحتاج إلى مهارة فائقة وتفكير. وبعض المدرسين يعجزون عن القيام بهذا على الأقل مع كل طلابهم وعلى الرغم من هذا فنحن نقترح أن يحاول المشرفون إيجاد فيما مشغل فيه المدرسون المدربون والمجربون - وسيجد من ينجح منهم أنهم يعملون مع مجموعة من الناس سينفوقون ويثبون في عملهم الخيال والبصيرة.

**المبدأ السابع: يجب أن يعمل الموظفون في ظروف صحية آمنة:**

وهذا المبدأ هو آخر المبادئ السبعة وهو غالباً ما يغفله المشرفون ومن المتفق عليه أنه من مسئولية الاشراف حينما يستخدم الناس الآلات والأجهزة الآلية.

وهناك اعتراف أيضا بالمسئولية حيث يشترك الناس في عمل بدن ثقيل. وقتلها  
نجد المشرفين على وعى بإجراءات الأمن والسلامة الضرورية في أى مكتب عمل  
عادى.

وفي أى مكتب كثير من الأخطار المحتملة فالنشى على أسلاك الكهرباء أو  
أدراج الدراسات المفتوحة في أسفل الدواليب، والوقوف أمام باب قد يفتح  
فجأة، وإصابة الذراعين، أو اليدين أو الاقن من حافة الأثاث أو عروق  
الخشب، ومحاولة نقل أثاث ثقيل. أو الوقوع على الأرضيات المشمعة أو  
الوصلات الكهربائية التالفة كل هذه مواقف بسيطة من الممكن أن تؤدى إلى  
حوادث خطيرة، وهناك بالإضافة إلى هذه الأشياء أخطار التهوية والإضاءة وغيرها  
من المشاكل في مكان عمل مغلق مما يحتمل أن تكون ذات أهمية كبيرة وتوجد  
مستويات فنية لكل هذه الأخطار يمكن الحصول عليها بسهولة من المجلس القومى  
للأمن الصناعى. وهناك مخاطر على الصحة أيضا. مثال ذلك الموظف صاحب  
الضمير الحى الذى يأتى إلى المكتب وهو يقاسى من برد شديد معدى وهذه  
الأشياء أيضا تحتاج إلى اهتمام المشرف. فليس هناك أحد يهتم بأخطار الأمن  
والصحة كما يجب. وإذا لم يعط المشرف اهتمامه لهذا الموضوع فمن غيره؟