

### سيكولوجية الاشراف

لاشك أن الإنتاج يتوقف على نوع الاشراف أو الإدارة التي يخضع لها العامل. إن الإدارة التي تعتمد على السلطة أكثر من القيادة المتفهمة تؤدي إلى فقدان روح التعاون بين العمال والإدارة والمعروف أن هناك فروقاً كبيرة بين القائد والرئيس. والواقع أن كل مشرف يحاول أن يخلق مناخاً سيكولوجياً يتفق مع شخصيته وأساليه الخاصة، إما طاعة مطلقة وديكتاتورية وإما تعاون وتفاهم وتساور وديمقراطية.

ولاشك أن المشرف يؤثر تأثيراً كبيراً في الجو المحيط به، فالمشرف كالأب يؤثر في جو الأسرة. فقد يكون هذا الجو جواً متوتراً لأنه محكوم بشخصية ديكتاتورية أو عصائية (أى تعاني من عصاب نفسى أى مرض نفسى<sup>(1)</sup> Dominated by an authoritative or a neurotic individual وقد يكون ذلك الجو جواً مرحاً وهادئاً فيه أسترخاء وسعادة، حيث يتمتع كل عضو فيه بثقة زملائه وجهم، وحيث يسود الشعور الجماعى والرغبات والغايات الجماعية، وليست النزعات الفردية والأناية هى التى تحكم سلوك الافراد.

---

(1) Hepner, H. W., Psychology Applied to life and work

عندما يهبط مثل هذا المشرف المتكيف إلى موقع العمل يسود فيه تيار من الحماسة enthusiasm ، وبملا أرحائه، وتصبح الوجوه مشرقة باسمه، وتصبح حركات العمل أكثر سرعة وحيوية. ويبدو كأن العمل ينساب انسياباً في سهولة ويسر. وهناك مشرف آخر يحدث وجوده عكس هذه الانفعالات وتلك النتائج، حيث تدب مشاعر الخوف في العمال، وكذلك يعترتهم الشعور بالتوتر والقلق، وتعترتهم الكآبة، ويصبح العمل صعباً ثقيلًا بالنسبة لهم.

وتبدو أهمية القائد المتكيف Well - Adjusted leader من إحدى الدراسات التي طبقت على العاملين في إحدى الشركات الأمريكية حيث طبق على هؤلاء العمال اختبار بسيط لمعرفة مدى وجود التعاون بينهم Cooperation فطلب منهم أن يصفوا اتجاه زملائهم، وأن يحددوا عما إذا كانت هذه الاتجاهات ودية أو غير ودية.

ولقد أسفرت هذه الدراسة عن بعض النتائج الهامة، ومنها أن الأقسام التي يسود فيها جو الود والتعاون بين العمال تنتج إنتاجاً أكثر وفرة، وذلك بالمقارنة بإنتاج العمال الذين يسود بينهم روح السخط والغضب تجاه بعضهم البعض. فقد بلغت نسبة زيادة إنتاج الأقسام المتعاونة ١٠٪، وكذلك انخفضت العادم أو الفاسد من المواد الخام Spoilages بلغت ٤٠٪ أقل من مثيلاتها عند الأقسام غير المتعاونة Non-Cooperative departments ولقد عبر العاملون بالأقسام غير المتعاونة عن شخصية المشرف وعن افتقارها إلى روح الود والتعاون. ومما ساعد في هذه الدراسة على أن ييوح

العمال بأرائهم بصراحة أنهم لم يكتبوا أسمائهم على الاستخبارات<sup>(١)</sup> ويصف أحد هؤلاء العمال رئيسه بالقول: ملاحظ عملنا Foreman هو فاكر نفسه إيه هو عامل مدير!؟ ولماذا لا يفيق إلى نفسه؟! هو مش أحسن من أى أحد فينا هنا؟! انه يتصرف كما لو كان قول صباح الخير يكلفه الكثير من النقود؟ انه فى غاية الغرور والتكبر...

ولقد أجرى قسم العلاقات الصناعية Industrial relations التابع لمعهد كاليفورنيا للتكنولوجيا California Institute of Technology خمسة وعشرين بحثاً تناولت ١٨ شركة شملت أكثر من ٥٠ ألف عامل، ومن بين النتائج العديدة التى توصلت إليها هذه الدراسة أن الروح المعنوية Morale عند المشرفين دائماً أعلى من الروح المعنوية للعمال، ولكن هناك ارتباطاً كبيراً بين الروح المعنوية للمشرف والروح المعنوية عند عماله، فكلما ارتفعت روحه المعنوية كلما ارتفعت روح عماله.

والواقع أن المشرف أو الملاحظ فى الصناعة الأمريكية يعتبر عاملاً أساسياً فى الروح المعنوية عند العمال. فهو الذى يحثك احتكاكاً مباشراً بالعمال، وهو الذى يمثل الشركة بالنسبة لهم أكثر من الرؤساء الكبار الذين يتعدون عن مواقع العمل<sup>(٢)</sup>.

### الدور السيكولوجى للمشرف:

لا تقتصر وظيفة المشرف على مجرد اصدار الأوامر والنواهي للعمال وتكليفهم ببعض الأعمال، ولكنه فى الواقع يقوم بكثير من الواجبات التى

(١) راجع كتاب المؤلف علم النفس والانعمان، لمعرفة كيفية تطبيق الاختبارات النفسية، منشأة المعارف.

(٢) راجع فصل الصراع الصناعى من هذا المؤلف لمعرفة العلاقة بين العمال وأصحاب الاعمال.

تشبع كثيراً من الحاجات الشعورية واللاشعورية عند العمال. وحيث أنه اكتسب خبرات طويلة فى التعامل مع الناس لذلك يعتبره كثير من العمال رمزا للسلطة Authority Figure أو شخصية من أرباب السلطة، كذلك يعتبر المشرف، ولو جزئيا قاضيا Judge كما يعتبر موضع حب العمال وتعاطفهم Target of affection. وفى نفس الوقت يعتبر هدفا للعداوة أو العدوان Target for Hostility وفى نفس الوقت محل ثقة الجماعة ومصدر انتمائهم، وكذلك مصدر لحفزهم وتشجيعهم وحثهم على العمل وباعت همتهم.

وينبغى أن يعمل على إشباع الدوافع السيكلوجية العميقة عند إتباعه ويشبع حتى تلك الدوافع التى لا يعيها أصحابها ولا يفتنون لوجودها ولا يعرفونها، ويجب أن يكون حساسا لتلك الحاجات السيكلوجية العميقة عند إتباعه<sup>(١)</sup>. كما ينبغى أن يعرف الدور الذى يتوقعه منه أتباعه وأن يعمل على تحقيق هذا الدور. والواقع أن فشل المشرفين يرجع إلى العجز فى تحقيق رغبات الناس.

إن القائد ذو الحس المرهف يستطيع أن يتصل بالآخرين، وأن يتقبل مشاعرهم كما يتقبل أفكارهم، وتصبح المشاعر التى يثيرها فيهم أكثر أهمية من كلماته المنطوقة وفى هذا يشبه المشرف المعالج النفسى الذى يقبل المريض ودوافعه ويستمع إليه ويساعد هذا القبول فى تحسين حالته.

ويجب أن يعلم أن العدوان الظاهرى الذى يصدر من العمال والذى يتخذ شكل كثرة التغيب أو عصيان الأوامر أو مقاطعة برامجه أو البطء

(١) راجع الباب الخاص بدوافع الناس من هذا المؤلف.

والتأخر والإعاقة ليس إلا عدوانا موجها نحو شخصه، وإنما يتخذ هذه المظاهر السلوكية كمجرد وسيلة للتنفيس. مثل هذه المظاهر فى المعارضة والعصيان تصدر عن صعوبات رمزية وصعوبات مكبوته ليست ظاهرة أو صريحة، ويعتقد بعض المشرفين الذين يؤمنون بهذه العوامل المستترة أو الباطنة أو الخفية فى التأثير على العلاقات الإنسانية يعتقدون أن خير وسيلة للتغلب عليها هو إخراجها إلى حيز الوجود الخارجى، أى أفساح المجال أمام تلك الإنفعالات للتعبير الصريح عن نفسها، فكثيراً ما يحدث تبادل المشاعر الصريح مهما كان ذلك مرا، فى نقاوة الجو وصفاء الموقف خير من الكراهية المحبوسة<sup>(١)</sup> عملية تصريف الانفعال أو تفرغه من الخطوات الهامة فى تخفيف حدة التوتر فى العلاج النفسى.

ولشخصية المشرف أهمية كبيرة فى نظر العمال، فهو الذى يمثل مركز الاهتمام فى حياتهم العملية، فهو يتمتع بسلطة أوسع وله ثقل أكبر وكلمة مسموعة، وهو يعرف أكثر مما يعرفون، وهو قائدهم، وشخصية هكذا لها ما لها من قوة فى نظر العمال لا بد وأن تكون قادرة على إثارة المشاعر والانفعالات فى نفوس الآخرين.

إن المشرف: بوصفه يمثل شخصية الأب Father - Figure، يثير كثيراً من ردود الأفعال الإنفعالية أو الإنفعالات التى لا يدرك منبعها العامل نفسه، بمعنى أن المشرف أو المدير، كالأب يثير فىنا إنفعالات وعواطف لانفطن إلى مصدرها ولا نعرف منبعها، فاتجاه المدير إتجاهها وديا أو عدوانيا يثير فى العامل إنفعالات لاشعورية. إنتقلت من مرحلة الطفولة المبكرة وما سار بها من

(١) راجع خطوات العلاج النفسى فى كتاب المؤلف علم النفس فى الحياة المعاصرة.

خبرات وانفعالات بل أن هناك كثيراً من العمال الذين يخضعون رئيسهم لموقف اختبار حتى يكشفوا عما إذا كان من الممكن أن يعتمدوا عليه كوالد أو كأب من عدمه<sup>(١)</sup> .

ويتحكم المشرف بمهارته فى تحديد المسافة بينه وبين أتباعه فلا يلتصق بهم كل الالتصاق أو يرتبط بهم ارتباطاً زائداً بحيث تعوقه الروابط العاطفية عن أداء وظيفته القيادية، ولا يتعد عنهم كثيراً بحيث يفقد الإتصال العاطفى بهم. بل إن هذه المهارة ذاتها فى تحديد المسافة المعقولة بين الرئيس والاتباع ذو أثر كبير فى الكفاية الإنتاجية Productivity.

ففى إحدى الدراسات وجد أن هذه المسافة تقترب بين الرئيس والعمال كلما كان العامل أكثر إنتاجاً. وهناك بعض العمال الذين يتوقعون من مشرفيهم ما يتوقعون من آبائهم، ويشعرون نحوهم كما يشعرون نحو آبائهم.

وفى إحدى الدراسات ذكر أحد المشرفين أنه لاحظ أنه على أحد عماله إتجاه اللامبالاه بل أنه لم يبال فى إخفاء شعوره بالحنق والسخط نحوه. وشعر الملاحظ أنه لا يوجد سبب لمثل هذا الشعور بالسخط، ولم يستطع أن يعرف سر هذا السلوك، وأخيراً قرر أن يقوم بزيارة لهذا العامل فى منزله إعتقاداً منه أنه سيكون حراً وسيفصح عما ينطوى عليه صدره من مشاعر وآلام. ولاشد ما كانت دهشته عندما ذهب واستقبلته زوجة العامل بكل تحفظ وبرود وسرعان ما انطلقت تهاجم الوساطة والمحسوبة وتعاضم الروساء وتكبرهم. ولقد تبين أنها كانت فى أشد الغيظ والحنق منه لأنه لم يداعب أطفالها فى

(١) راجع فصل المراهقة والطفولة فى كتاب المؤلف علم النفس والانسان، دار المعارف.

المررة الأخيرة، عندما كانوا يلعبون فى فناء الشركة، بينما قضى وقتاً طويلاً يداعب أطفال عامل آخر، ولم يكن هذا العامل "فى نصف مهارة زوجى Not Half as Good a Worker as my Husband ولم يتسم هذا المشرف لأن هذه الشكوى لم تكن فى نظره غير معقولة لأنه شعر أنه شخصية مهمة ومحترمة، ومحل إعجاب هذا الرجل وزوجته. وحيث أنه لم يبد اهتماماً بأبنائهما فإنه شعر أنه لم يكن يستحق منهما هذه العاطفة وذلك الإحترام. فقد تسبب فى إشعارهما بالإهمال والخداع وبالجرح فى كرامتهما وكان نتيجة لهذه المحادثة البسيطة أن شعرت المرأة بالهدوء والراحة وشعر زوجها بزوال ما كان جائماً فوق صدره، وبعد ذلك وجه المشرف انتباهه لهذا العامل الذى أصبح متعاوناً ومجداً.

لاشك أن هناك كثيراً من المسئوليات التى تقع على عاتق المشرف. إن الأنظار ترقبه، فهو يخضع لملاحظة المحيطين به من عمال ورؤساء وزملاء بل من المجتمع الخارجى. ومن بين الأدوار السيكلوجية العديدة أن المشرف يمثل القدوة الحسنة والمثال الأعلى الطيب الذى يقتدى به Example-Setting فالعمال يقلدون رؤساءهم ويقتفون أثرهم، ويحذون حذوهم ويمثلون بهم، ويتقمصون<sup>(١)</sup> شخصياتهم. وإجابة العمال لمطالبهم، وتنفيذهم لأوامره وتعليماته تتوقف على سلوكه الفعلى His Own Conduct "ينهون الناس عن المنكر وينسون أنفسهم" أو يمللون لأنفسهم ما يحرمونه على الغير. فإذا كانت الشركة تحت ضغط شديد للوفاء باحتياجات الأسواق ولذلك قررت منع قيام العمال بالأجازات، فلا ينبغى أن يأمرهم بذلك ويأخذ أجازته هو ويذهب إلى المصيف.

(١) راجع كتاب المؤلف اتجاهات جديدة فى علم النفس لمعرفة معنى النفس وغيره من الخيل الدفاعية.

ومهما يقال عن شخصية القائد فإنه لا يستطيع أن يرضى جميع الأفراد ولكن شخصيته تجذب البعض وتثير عصيان البعض الآخر وتمرده. أما الذين يجذبهم فسوف يستمرون في العمل معه، أما المتمردون فسوف يتركون قسمة أو يتركون شركته على الإطلاق. ولكن ليس معنى ذلك أن كل من يستمر في العمل بفعل ذلك من أجل شخصية رئيسه فقط، فالعمال أصحاب الشخصيات السوية قد يستمرون في العمل لسنوات طويلة تحت قيادة شخصية مستبدة، وذلك لرغبتهم في العمل وإهتمامهم به. مثل هؤلاء العمال لهم أهداف مهنية يريدون تحقيقها وسوف يتكيفون مع شخصية القائد أو يتجاهلونها، أو يصيرون على صفاته ويحتملونها عملاً بالمثل الشعبي: اللي يتزوج أمى أقوله يايا. ويستمر هؤلاء العمال في أعمالهم حتى يكتسبوا قدراً من الخبرة أو يحققوا أهدافهم وبعد ذلك يتحركون أو يتركون العمل.

ولكن ما هي صفات المشرف الناجح<sup>(١)</sup>؟ إننا لا نستطيع أن نحدد ذلك تحديداً قاطعاً، وذلك لأن أساليب الإدارة أو الإشراف تختلف باختلاف النمط الحضارى الذى توجد فيه، وحجم المؤسسة أو المنظمة التى يعمل بها الإدارى، ومقدار تعقدها أو بساطتها، ومقدار سهولة العمل، أو تعقده. كذلك تختلف الإدارة باختلاف أهداف المنظمة لإدارة جمعية دينية أو جمعية موسيقية تختلف عن إدارة الأسطول السادس. وعلى ذلك فلم تحقق الاختبارات التى إستخدمت لقياس المهارات الإشرافية نجاحاً كبيراً.

(١) راجع باب ميكولوجية القيادة من هذا المؤلف.

**.Institute For Social Research, University of Michigan**

يهتم هذا المعهد بإجراء البحوث المنظمة على الإدارة الممتازة وأثرها فى الكفاية الإنتاجية Productivity والروح المعنوية Morale والقيادة leadership المسؤولة عن الانتاج المرتفع والشعور بالرضا عن العمل Job-Satisfaction.

وتشمل دراسة هذا المعهد كثيراً من المنظمات الصناعية المختلفة ومشروعات الخدمة العامة، وشركات التأمين، وشركات المحركات، والصناعات الثقيلة ومصانع السكك الحديدية، ومصانع الكهرباء وبعض المصالح الحكومية. ولقد تنوع العمل الذى تناولته هذه الدراسات فيتضمن أعمالاً بسيطة مثل الأعمال الكتابية الروتينية وعمليات جميع الآلات ثم يصل إلى أقصى درجات التعقيد مثل عمل البحوث العلمية المعقدة .Complex scientific research

ولقد إعتمد فى هذا البحث على معيارين أو محكين Criteria للدلالة على كفاءة الإدارة أو الكفاءة الادارية Administrative effectiveness. هذان المحكان هما:

١- معدل الكفاية الإنتاجية للعامل فى الساعة أو أى مقياس آخر أو معيار آخر لقياس مدى تحقيق الأهداف الإنتاجية أى أهداف الإدارة من الإنتاج.

٢- الشعور بالرضا عن العمل أو مشاعر الرضا عامة عند جماعة العمل.

ولقد كشفت هذه الدراسة عن وجود إرتباط بين مجموعة من المثيرات ومعدل على من الإنتاج ومستوى عال من الشعور بالرضا، وذلك بصرف النظر عن نوعية الشركة أو المصنع. ومعنى ذلك أن هناك مجموعة من المبادئ والمثيرات التي تشجع العمال على الإنتاج والتي تزيد من شعور العمال بالرضا عن أعمالهم بصرف النظر عن نوع المصنع أو الشركة. ومن بين النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسات ما يلي:

١- أنه لا يوجد إلا علاقة ضعيفة جداً بين إتجاه العمال نحو شركتهم أو مصنعهم وبين معدل الإنتاج. فالأقسام أو العمال أصحاب الكفاية الإنتاجية العالية ليس لديهم إتجاهاً إيجابياً أو مالياً أو إتجاه تقدير أو إستحسان نحو شركاتهم أكثر مما يوجد عند العمال الأقل إنتاجاً. وعلى العكس من ذلك وجد أن هناك معامل إرتباط<sup>(١)</sup> بين إتجاه العامل نحو شركته وبين نسبة تغييه عن العمل.

٢- كذلك وجد ارتباط سلبي أو علاقة سلبية بين اشتراك العمال فى النشاط الترفيهي والإنتاج، بمعنى أن العمال الأقل إنتاجاً كانوا أكثر نشاطاً فى المجالات الترفيهية *Recreational activities*.

وقد يلاحظ ذلك فى مجال الدراسة حيث يميل الطلاب المتفوقون فى النشاط الرياضى إلى التحصيل البسيط، وإن كان هذا لا يمنع من وجود حالات قليلة تكون متفوقة فى التحصيل والرياضة وبالطبع هناك الطالب المتأخر فى الناحيتين.

٣- وعلى العكس من هاتين النتيجةين السلبيتين اللتين تعبران عن أمور ليست

(١) لمعرفة معنى الارتباط راجع كتاب المؤلف علم النفس والانسان باب الاحصاء.

شخصية، على العكس من ذلك وجد أن هناك علاقة قوية بين نوع الإشراف من ناحية وبين الكفاية الإنتاجية وشعور العمال بالرضا عن أعمالهم من الناحية الأخرى. ومعنى ذلك أن هناك ارتباطا موجبا بين الإنتاج والإشراف، وكذلك بين الإشراف والشعور بالرضا فعندما يشعر العامل أو الموظف مهما كان مستواه الوظيفى، عندما يشعر أن رئيسه لا يهتم به ولا يعتبره إلا مجرد أداة من أدوات الإنتاج An Instrument of Production أو يعتبره مجرد مسمار صغير فى جسم آلة كبيرة، فى مثل هذه الحالة يقل إنتاج العامل. أما عندما يشعر العامل أن رئيسه His boss يهتم به اهتماما أصيلا وحقيقيا، ويهتم بمشكلاته وآماله وآلامه وتطلعاته وسعادته وما إلى ذلك. فى مثل هذه الحالة يزيد إنتاج العامل.

٤- لقد وجد أن المشرف أو الإدارى الممتاز لا يدرب عماله على أداء وظائفهم الحالية أداء حسنا وحسب وإنما يدربهم أيضاً على أداء الوظائف العليا التى سيقون إليها أداء حسنا وطيبا. كذلك فإنه لا يساعدهم فى حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل وحسب وإنما يساعدهم أيضاً فى حل المشاكل البعيدة عن العمل. ويميل أن يكون صديقا ودودا مؤيدا ومعضدا أكثر من كونه مجرد مصدر للسلطة والعقاب والتهديد.

٥- كذلك وجد أن الإشراف المباشر التفصيلى والملاصق للفرد بصفة مستمرة lose Supervision مثل هذا الإشراف الدقيق أو المدقق يميل إلى أن يرتبط بمعدل منخفض من الإنتاج، أما الإشراف العام General Supervision فيرتبط بالكفاية الإنتاجية العالية. وإن كان هذا لا يمنع من أن المشرف عندما يجد أن الإنتاج قد انخفض يضطر إلى أن يدقق من إشرافه حتى يرتفع الإنتاج. ولقد حدث فى هذه الدراسة أن تم نقل المديرين أصحاب الأقسام مرتفعة

الإنتاج ومنخفضة الإنتاج بحيث تم التبادل ووضع المدير مرتفع الإنتاج فى قسم جديد كان إنتاجه منخفضاً والعكس صحيح. ولقد أسفر هذا النقل عن أن الجماعات منخفضة الإنتاج أصبح إنتاجها عالياً والجماعات ذات الإنتاج المرتفع إنخفض إنتاجها "بفضل" المدير الجديد. ويبدو أن المديرين ينقلون معهم إلى الأقسام الجديدة عاداتهم الإدارية واتجاهاتهم وأساليبهم فى عملية الإشراف، كما ينقلون نظرتهم إلى العاملين تحت إدارتهم. وتؤيد حركة النقل هذه وما تبعها من تغيير فى معدلات الإنتاج أن الإدارة أو الأشراف هو العامل المسئول عن الإنتاج.

٦- ويتوقف نجاح المشرف أو يزداد نجاحه كلما كان أقدر على معاملة مرؤوسيه كجماعة as a group والإشراف عليهم كجماعة وتطبيق الطرق الجماعية فى الإشراف. فهذا يؤدى إلى زيادة الكفاية الإنتاجية وإلى زيادة الشعور بالرضا.

٧- كذلك وجد أن هناك علاقة بين الروح المعنوية للعاملين سواء عمالاً أو موظفين، وبين ميل الرئيس لمناقشة مشاكل العمل معهم.

٨- كذلك وجد أن الجماعة التى يسود بينها التعاون والولاء والشعور بالفخر الجماعى والاعتزاز تكون أكثر إنتاجاً. وذلك لأنهم يتعاونون ويساعد بعضهم بعضاً فى إنجاز العمل، فالجماعة التى يسود فيها الشعور بالولاء للجماعة group loyalty ينتشر بينها العمل الجماعى teamwork والاستعداد لأن يساعد بعضهم البعض. فى الجماعات التى ينخفض بين أفرادها الشعور بالولاء للجماعة يشعر كل فرد إنه وحيد وأنه يتحمل مسئولية نفسه وأن نجاحه فى أداء عمله يقع على عاتقه هو.

٩- فى الجماعات ذات الإنتاج المرتفع يميل العمال إلى مساعدة بعضهم بعضاً فى إنجاز الأعمال. ويميل هؤلاء العمال إلى أن يقدموا هذا العون تلقائياً دون أن يحثهم أحد عليه.

ولقد وجد أن الجماعات التى يسود بين أفرادها الشعور بالولاء للجماعة لديهم اتجاهات إيجابية نحو الإنتاج، فيرغبون فى تحقيق الأهداف الإنتاجية، وأن يرفعوا دائماً من مستوى إنتاجهم، ولا تختلف أهدافهم الإنتاجية عن أهداف الملاحظين، كما أنهم يعتقدون إنها مواليا للعامل صاحب الإنتاج المرتفع أى زميلهم الممتاز.

وإلى جانب ذلك فقد وجدت فروق عديدة بين الجماعة ذات الشعور القوى بالولاء للجماعة وبين الجماعة ذات الشعور المنخفض، فالجماعة ذات الولاء المرتفع تمتاز بما يلى:

أ - يتوحد أفراد الجماعة توحداً قوياً Identification. بمعنى ارتباطهم إرتباطاً شديداً بالجماعة وتقمص شخصيتها واعتناق مبادئها والدفاع عنها، حيث يشعر الفرد أنه جزء لا يتجزأ من جماعته ولذلك يشعر بالسعادة لنجاحها وبالأمم لما يصيبها.

ب - تمتاز هذه الجماعة بوجود شعور قوى لدى أفرادها بالإنتماء إليها Feeling of Belongness. بمعنى أنهم يشعرون أنهم جزء من هذه الجماعة، ويتمون إليها كما يشعر الفرد بالإنتماء إلى أسرته.

ج - لأفراد هذه الجماعة كثير من الأصدقاء داخل أفراد الجماعة فى الشركة أكثر مما لهم من أصدقاء خارج الشركة أى أن هناك نوعاً من التماسك الاجتماعى.

د - توجد لديهم علاقات شخصية طيبة فيما بينهم.

هـ - لديهم اتجاهات إيجابية موالية Favourable Attitudes نحو عملهم ونحو شركتهم  
أى يحبون عملهم وشركتهم.

و - يوجد لدى هذه الجماعة معدل إنتاج مرتفع بل إنهم يتحجون دون أن يشعروا  
بالتوتر أو بالضغط أو بالتعب.

١٠- عندما يعامل المشرف مرعوسه أو عامله كأنسان as a human being فإن ذلك  
ينمى فيه الشعور بالولاء للجماعة والشعور بالاعتزاز والفخر وعندما يكون  
المشرفون ملتحمين وملاصقين سيكولوجيا لعمالهم حتى يروا بأنفسهم  
مشاكل العمل من زاوية العمال وكما يراها العمال فإن ذلك يؤدي إلى نمو  
الشعور بالولاء للجماعة.

١١- لقد وجد أن المشرف الممتاز يستطيع أن يتوحد مع جماعته وأن يظل سيكولوجيا  
قريبا منهم. ومثل هذا الاتجاه ينمى روح العمل الجماعى ويتيح فرصة  
واسعة فى الاتصال. ويتيح هذا الفرصة للمشرف لفهم مشاكل العمال مع  
وجهة نظرهم، وأن يترجم هذه المشاكل لرجال السلطة فى القمة أو  
للمديرين والرؤساء الذين يلونه فى الترتيب الوظيفى.

إن المشرف الذى يفشل فى التوحد مع جماعته يظل بعيدا عنهم  
سيكولوجيا، ويجعله هذا عاجزا عن رؤية مشاكل العمال ووجهات نظرهم  
وعاجزا عن التعامل معهم، كما يجعله عاجزا عن مساعدة الرؤساء فى فهم  
مشاكل العمال وبالتالي لا يستطيعون بدورهم وضع السياسة التى تحقق  
الرضا المتبادل أو المصلحة العامة لكل من الإدارة والعمال. فالمشرف الممتاز  
ينجح فى العمل كحلقة اتصال بين العمال والإدارة فينقل رغبات العمال  
لرجال الإدارة وينقل مطالب رجال الإدارة للعمال.

## العلاقة بين الروح المعنوية والاشراف:

لقد أسفرت دراسة جامعة متشجان، سألقة الذكر، أن هناك نسبة عالية من العمال أصحاب الانتاج المرتفع يمتلكون شعورا قويا بالفخر والاعتزاز بجماعاتهم، وذلك بالمقارنة بالعمال قليلي الانتاج. ويمكن عمل المقارنة الآتية بين العمال أصحاب الروح المعنوية المرتفعة وأصحاب الروح المعنوية المنخفضة فى إتجاهاتهم نحو الاشراف ونحو الاتصال فى الشركة ونحو الاتصال فى الشركة ونحو وسائل الشكوى أو التبليغ عن متاعب العمال.

وبطبيعة الحال هناك عوامل أخرى تتدخل فى تنمية روح الولاء للجماعة والروح الجماعى team spirit فهناك كثير من البحوث التى أجريت فى الصناعة والتى أوضحت أن اتباع منهج القيادة الجماعية

Group leadership of Methods

الفرق	نسبة العمال أصحاب الروح المعنوية المنخفضة	نسبة العمال أصحاب الروح المعنوية المرتفعة	الاتجاه
٣٩	%٢٢	%٦١	إن المشرف على يوصى بالترقيات وبالاعلانات فى المعايير والانتقالات
٣٦	%١١	%٤٧	المشرف على يثير العمال بما يجرى فى الشركة
٣٥	%١٢	%٤٧	المشرف على يضع العمال فى وظائفهم على أساس جودة إنتاجهم
٣٣	%٣٢	%٦٥	المشرف على يستمع لشكايا العمال ومتاعبهم والأمهم

يساعد على تنمية روح الولاء للجماعة Group loyalty والمعروف أن مثل هذه السياسة نفسها هي التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية فالاستماع لشكايات العمال ووضعهم في أماكنهم، ومنح الترقية لمن يستحقها على أساس من عمله وإنتاجه وإمام العمال بما يجري في الشركة واحترام كرامة العامل وما إلى ذلك يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد. ويساهم المعمل القومي للتدريب على النمو الجماعي National Training Laboratory in group Development يساهم في تنمية الروح الجماعية والقيادة الجماعية، حيث يساعد الأفراد على أن يساهموا في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة.

وهناك أدلة واضحة تؤكد أن المساهمة الجماعية وإخراط أفراد الجماعة له فوائد كثيرة في جميع المنظمات وعلى جميع المستويات فلا بد من أخذ رأي المشرفين المباشرين قبل اتخاذ القرارات المنظمة للعمل والتي تمس حياة العمال. لقد وجد أن أخذ رأيهم يجعلهم يعرفون عن كتب طبيعة العمل الذي يقوم به العمال، وكذلك يجعلهم يتحملون مسؤولية تنفيذ هذا العمل والإشراف عليه. ولقد دل التحريب أن كل إنسان يسعى للحصول على الأمان Security ويعمل على إقامة علاقات ودية إيجابية قائمة على أساس التعاون، كما أنه يسعى لكي يشعر بقيمته الذاتية في وسط المجموعة التي يعمل بها.

يرغب الإنسان في أن يشعر بقيمته الذاتية وخاصة من قبل الجماعات التي يقيم معها علاقات وحها لوجه Face - to Face group ومن أمثلة هذه الجماعات جماعة العمل وجماعة الأسرة وهما الجماعتان اللتان يقضى الفرد في رحابهما معظم وقته (هناك نوع آخر من الجماعات لا يلتقى

أفرادها مثل جماعة هواة جمع طوابع البريد). وإذا عمجز الفرد عن تكوين علاقة إيجابية مع هذه الجماعات فإنه ينزع نحو جماعات أخرى يتلمس فيها الاحترام والشعور بالكرامة وبالعزة Sense of Dignity كما يسعى الإنسان للحصول على الاعتراف به وبأهميته. وليس معنى ذلك أن ندلل الفرد ونرفهه وندلعه وإنما على العكس من ذلك أنه يشعر بقيمته عن طريق ما يقوم به من أعمال صعبة وهامة تلك الأعمال التي تساهم في تحقيق أهداف الجماعة. فالفرد يشعر بقيمته كلما أدى واجبات جلية بالنسبة له وللمجتمع الذي يعيش فيه، وليس هناك أكثر قسوة على الفرد من أن يجلس ساكناً بلا عمل أو وظيفة. من أهم النتائج التي تمخضت عنها دراسة جامعة ميشيغان Michigan أن المشرف الذي يهتم بالعامل ويوجه عنايته له والذي يجعل إشرافه متمركزاً حول العامل Employee - Centered مثل هذا المشرف تصبح جماعته مرتفعة الإنتاج - أي أن الإشراف الإنساني يؤدي إلى زيادة الإنتاج وعلى العكس من ذلك فإن المشرف الذي يهتم بالإنتاج ويركز اهتمامه حول الإنتاج Production - Centered فإن إنتاج جماعته ينخفض. ولقد وجد أن المشرف المتمركز حول العامل يعتبر إشرافه مجرد توجيه للناس الذين تحت إدارته، وعلى الرغم من أنه لا ينسى الإنتاج إلا أنه ينظر للعمال كشخصيات إنسانية.

وكان دائماً ما يعطى لعماله فكرة عامة عن طبيعة العمل وعن كيفية أداء هذا العمل، ثم يترك التفاصيل للعمال أنفسهم. ويفترض أنهم يتحملون مسؤولية هذا العمل. أما المشرف الموجه نحو الإنتاج فكانت إهتماماته ومشاعره منعزلة عن عماله، ويميل إلى مراجعة أعمال مرؤوسيه بدقة كبيرة. إنه يفكر في عماله كمجرد آلات أو أدوات تحويل الخامات إلى سلع.

وواضح أن هذا الاتجاه فى الاشراف الذى يعطى الأهمية كل الأهمية للانتاج على حساب كرامة العمال مثل هذا الاتجاه يهزم نفسه Defeating Self - لأنه بدلا من أن يؤدي إلى زيادة الانتاج يؤدي إلى إنخفاضه وبالتسبة للمشرفين كأفراد فإن المشرف المتمركز حول العامل يميل إلى أن يكون ديمقراطيا وتعاونيا ومستعداً لسماع شكايات العمال. أما المشرف المتمركز حول الانتاج فيميل إلى أن يكون ديكتاتوريا فرديا متعسفا.

وجدير بالذكر أن نشير إلى أن هذين النمطين من الإشراف ليس مستقلين كل الاستقلال، فالمشرف المتمركز حول العامل لديه بعض صفات المشرف المتمركز حول الانتاج والعكس صحيح.

وإلى جانب ذلك فإنه لا ينبغي أن نعتقد أن الإدارة المتمركزة حول العامل هي الإدارة المثالية على طول الخط، فهناك بعض المواقف التى لا يصلح فيها هذا النمط الإدارى، مثل المواقف التى يعتر فيها العمل مسألة فردية دون الحاجة إلى وجود إنسجام بين جماعة العمل. وحالات الحرب والثورات ووجود تهديد داخلى أو خارجى للجماعة حيث يفيد الحزم والصرامة أكثر من الديمقراطية والحرية.

وهناك النماذج المنعزلة اجتماعياً Social isolates أى الذين ينسحبون من الجماعة ويفضلون أن يعيشوا على هامشها، فلا يحتلطون بأحد ولا يحبون أن يخالطهم أحد، مثل هؤلاء يفضلون المشرف الديكتاتورى الذى يستخدم منهجا صارما فى الإدارة<sup>(١)</sup>. وهناك حوالى ١٠٪ من مجموع

(١) راجع باب قياس العلاقات الاجتماعية من هذا المؤلف.

فى اتخاذ القرارات المنظمة للعمل بل إنهم يفضلون أن يأمرؤا بما يفعلون  
.To be told what to do

والواقع أن دراسة جامعة متشجان تمحضت عن حقيقة هامة هى أنه لا  
يوجد صيغة واحدة أو أسلوب واحد أو نمط واحد من الإدارة الناجحة  
ولكن المدير الناجح هو الذى يستطيع أن يثير دوافع العمال الكامنة، وأن  
يوجه هذه الدوافع وتلك الطاقات لصالح جميع العاملين بالمؤسسة أى جميع  
الأطراف من عمال وأصحاب عمل.

ولقد أحصى ريموند كاتزل Raymond A. Katzell أحصى الترات  
العلمى عن الإدارة البيروقراطية أى الديكتاتورية Bureaucratic.  
leadership وكذلك الإدارة الديمقراطية Democratic. ووجد أن هناك  
كثيراً من الدراسات التى كشفت عن أن النظام الديمقراطى ليس هو النظام  
المفضل على وجه العموم. ففى بعض الحالات كان الإنتاج وكان الشعور  
بالرضا عن العمل تحت القيادة الفردية مساوياً لهما فى القيادة الديمقراطية.  
ولكن هذه المسألة فى حاجة إلى المزيد من البحوث. أما الاتجاهات المعاصرة  
والبحوث الحالية فتؤكد أن القائد الناجح هو الذى يمتاز بالمعرفة وبالقدرة  
على إثارة دوافع الناس عن طريق توفير الحرية وتوفير النشاط. ولكى يتيح  
المشرف لعماله التمتع بالحرية لابد هو نفسه أن يشعر بها، فلا يمكن أن  
نعامل المشرف معاملة إستبدادية صارمة ونطلب منه أن يكون ديمقراطياً  
إنسانياً متسامحاً فإن فاقد الشيء لا يعطيه، بل لابد من تربيته تربية ديمقراطية  
فى المدرسة الابتدائية والأسرة.

ولقد أسفرت إحدى الدراسات على أن توجيه الضغط من قبل المشرف  
يؤدى إلى حدوث نتائج هامة حتى إذا تعرض العمال لخبرات غضب وإثارة.

ولقد إتضحت هذه الحقيقة من دراسة أثر الحالة الإنفعالية Emotional State عند مجموعة من عمال التجميع وكانت هذه الجماعات متساوية فى أمور مثل مدة الخدمة والكفاية الإنتاجية. وقسمت العينة إلى مجموعتين المجموعة المفضلة Favoured والتي كانت تتمتع بمديح الرؤساء وثنائهم وبصداقة رجال الإدارة، والمجموعة الأخرى هى المجموعة غير المفضلة أو غير المحبوبة Disfavoured وكان يعامل أفرادها عن طريق الوعد والوعيد والتهديد وعن طريق تطبيق دراسة الحركة والزمن دراسة مستمرة عليهم، وإتباع مناهج مثيرة ومؤلمة فى النقد واللوم. وذلك من قبل الإشراف والجودة ومن جانب المشرفين.

The Disfavoured group members were treated in a threatening manner by persistent time and motion studies and irritating criticisms from quality control and supervisory personnel<sup>(1)</sup>.

فقد كلف أحد المشرفين على الجماعة غير المفضلة أن يضغط على العمال وأن ينتقد مستوى جودة إنتاجهم. ولقد ذهب إلى العمال على خط الإنتاج وأخبرهم أن إنتاجهم فيه كثير من الأخطاء والعيوب، وطلب منهم أن يحسنوا عملهم. ثم وقف بجوار أحد العمال وأدى العمل أمامه موضحاً له التغيرات اللازمة فى عملية الإنتاج، ثم تركه وانصرف.

ولقد كانت نسبة الخطأ فى إنتاج هؤلاء العمال تبلغ ٢٩% وبعد أربعة أيام من نقد الملاحظ إنخفض معدل الخطأ إلى ١٧,٣% ويرجع هذا الفرق وقدره ١١,٧% إلى ضغط المشرف على العمال.

ويميل المشرف الممتاز إلى أن يقيم مرعوسيه تقييماً دقيقاً، وأن يوضح

(1) Hepner H. W., Psychology applied to life and work.

الفروق الواسعة بين مرعوسيه الممتازين وغير الممتازين، أى أنه يوضح مدى التباين أو الاختلاف بين هؤلاء العمال، أما المشرف غير الكفء فإنه يميل إلى تقدير مرعوسيه تقديراً واحداً حيث يعتبرهم جميعاً متقاربين أو متشابهين فلا يبرز ما بينهم من فروق، كأن يقدرهم جميعاً بتقدير مرضى أو جيد أو ممتاز.

ولشخصية المشرف أهمية كبيرة تفوق أهمية النظام المتبع فى المؤسسة وتوضح هذه الحقيقة من دراسة تجريبية أجريت على فريق العاملين بإحدى محطات الرادار حيث خضعوا لثلاثة أنواع من الإدارة أو الإشراف، ولقد قسمت مجموعة العاملين على أجهزة الرادار إلى ست مجموعات، أو فرق يتكون كل فريق من رجلين وخضعت الجميع الستة لثلاثة أنواع من الإدارة وانتقل كل مشرف من فريق إلى آخر بالتبادل بحيث مر كل مشرف بكل المجموعات. أما مناهجهم فى الإدارة فكانت كما يلى:

١- الإدارة التى تؤمن بالخربة المطلقة Laissez - Faire .

٢- نظام العريف أو وكيل المعلم أو المرشد Monitoring.

٣- الاشتراك المباشر أو المساهمة المباشرة من جانب المشرف. Direct Participation .

ولقد تبين من هذه التجربة أن شخصية المشرف كان لها تأثيراً ثابتاً على الأداء أكثر من مجرد النمط الإدارى الذى يتبعه أو يسير عليه.

وقصارى القول فإن المشرف الممتاز هو الذى يثير مواهب العمال وقدراتهم، وهو الذى ينمى فى نفوس العمال الاهتمام الأصيل بالعمل وفى تحسين جودة الإنتاج، ولكن المناخ الصالح للعمل لا يتأتى من تلقاء نفسه وإنما لابد من جهد المشرفين. وهنا نقول إن المشرف الممتاز أيضاً لا يوجد من تلقاء نفسه وإنما يأتى بالتدريب والتعليم بحيث تنمو قدراته وكفاءته وعاداته

## تدريب القادة والمشرفين:

ولكن كيف يمكن تكوين شخصية القائد المثالي؟

هناك أساليب كثيرة تستخدم في تدريب المشرفين في المصانع والشركات ومن أكثر هذه الأساليب شيوعاً طريقة الفصول الدراسية، بمعنى أن يعود المشرف إلى الحضور في حجرات الدراسة.

في هذه الفصول يقوم المديرون أو المدرسون أو الأساتذة والخبراء بإعطاء محاضرات أو تعليمات، لتزويد الدارسين بالمعلومات.

ولقد تبين أن هذا الأسلوب التقليدي ليس ناجحاً كل النجاح في المجالات الصناعية، وذلك لأن تدريب المشرفين ليس مسألة إعطاء معلومات وحسب Information. ولكن المشرفين في حاجة إلى نوع من الاثارة والتشجيع الذي يمكنهم من التخلص من العادات القديمة ومن الأنماط الادارية التقليدية، وأن يعتقدوا اتجاهات جديدة في العلاقات الانسانية. فإن مجرد الفهم اللفظي أو مجرد قبول المبادئ والقواعد الادارية ليس كافياً وإنما لابد من تكوين العادات القيادية السليمة والمهارات اللازمة للتعامل مع الناس والقدرة على توجيه أسلوبهم.

ان المعرفة النظرية شيء وتنفيذها شيء آخر ولقد لوحظ أن أسلوب المحاضرة ليس له إلا تأثيراً قليلاً على شخصية الملاحظين القدامى، فقد يكون الملاحظ كبير السن، ومن الممكن أن يكون قد مارس عمل الملاحظ لسنوات طويلة ووصل إلى وظيفة الملاحظ بعد خيرات مريرة من العمل الشاق. لقد

فشلت أساليب التدريب التقليدية فى تغيير إتجاهات الملاحظين، وفى تنمية القدرات القيادية المطلوبة، فقد يكون من الممكن أن نفتح المشرف عقليا بأنه ينبغي أن يحبى عماله كلما مر بهم، وأن يتسم فى وجوههم وأن يناقش معهم مشكلات العمل، وأن يتصرف بما يعبر عن اهتمامه بالناس، ولكنه يظل عاجزاً عن الاشراف على العمل بهذه الطريقة. ذلك لأن الإتجاه الداخلى للمشرف هو الذى يتحكم فى نمط إدارته. ولقد تبين أن العمال يستجيبون لإتجاه المشرف أكثر من استجابتهم لالفاظه أو حركاته.

ولإتجاه المشرف أهمية أخرى، حيث أنه يؤثر فى تفسيره لما يراه من سلوك وبطبيعة الحال فإن سلوكه يتحدد تبعاً لهذا التفسير أو للمعنى الذى يستمده مما يراه من سلوك يصدر عن عماله. فهناك مجموعة من الأفعال التى يقوم بها العمال ويمكن تفسيرها على أنها تكاسل أو تراخى أو تلكؤ، وعدم الطاعة، وعدم الرغبة فى التعاون والاهمال فى ممتلكات الشركة، وعدم الرغبة فى اعطاء يوم عمل كامل.

نفس هذا السلوك يمكن تفسيره بواسطة مشرف آخر على أنه مجرد أخذ راحة، أو نقص فى المهارات، أو مجرد حادث عارض أو طارئ أو مجرد تردد فى الابتداء فى عمل لن يكتمل فى نفس اليوم، أى الابتداء فى عمل لا يمكنه إنجازها فى نفس اليوم وعلى ذلك يؤجله لغده ... الخ.

وواضح أن مسألة التفسير مسألة هامة، لأنه على أساس من معنى السلوك يتصرف المشرف، وليس على أساس الفعل نفسه. فالخطأ فى التفسير ينتج عنه خطأ فى الإجراء Procedure الذى يتخذه المشرف ضد العامل.

إن إتجاه المشرف الذى يقوم على أساس الشك والريبة Suspicion

يختلف عن اتجاه الثقة Trust ، إن فقدان الثقة بين الرئيس والمرعوس يؤدي إلى سوء الفهم وإلى خلق الكثير من المشكلات. فالمسألة البسيطة في نظر المشرف تصبح مشكلة ضخمة في نظر العمال. عندما يتوفر جو من الثقة المتبادلة Mutual Trust فإن الآلام أو المظالم تصبح نادرة وإذا حدثت فإن العلاج Remedies يصبح سهلا ميسورا. وتستهدف برامج التدريب الحديثة تعديل إتجاهات المشرفين وكذلك تنمية المهارات الخاصة بالتعامل مع الناس. ويمكن تمييز أربعة طرق من طرق التدريب كالاتى:

١- طريقة المحاضرة Lecture.

٢- طريقة المؤتمر Conference.

٣- طريقة التدريب غير الموجه أو التسامح (Permissive (non - directive).

٤- طريقة لعب الدور Role - taking.

ولقد سبقت الإشارة إلى طريقة المحاضرة. وواضح أن طريقة المحاضرة طريقة اقتصادية فيها توفير للوقت والجهد، حيث يمكن نقل الكثير من المعلومات لعدد كبير من الأشخاص فى وقت واحد. وهناك أشخاص يستفيدون من الاستماع إلى المحاضرة الجيدة أكثر مما يستفيدون من القراءة والأطلاع. ولكن يعيب هذه الطريقة أن المحاضرات لا تغير إتجاهات الناس، ولا تنمى المهارات اللازمة للتعامل مع الناس وقدرات العلاقات الإنسانية، أو فى تكوين المهارات وتنمية القدرات اللازمة للعمل.

**طريقة المؤتمر:**

فى هذه الطريقة يجتمع حشد من الدارسين وتطرح عليهم مشكلات

ذات أهمية بالنسبة لهم، ويجاولون حلها عن طريق إسهم كل منهم فى حلها. وعلى ذلك يمكن اعتبار هذه الطريقة طريقة تدريب جماعى Group Training. وتمتاز هذه الطريقة بالآتى:

أ - أن موضوع المناقشة والبحث يكون من الموضوعات ذات الأهمية المباشرة بالنسبة لجميع المشرفين.

ب - يتوفر فى هذا النظام الفرص لكل عضو فى المساهمة فى أعمال المؤتمر وفى إلقاء البحوث أو تقديم الحلول والاقتراحات لما يعرض من مشكلات.

ج - أن المشرفين أنفسهم هم الذين يقومون بمعظم التوجيهات والاقتراحات أكثر من غيرهم من المدعوين للمؤتمر.

د - فى الغالب تسير المناقشات فى المستوى العقلى والمعرفى للمشرفين أنفسهم ويتفق مع قدراتهم على التعلم وسرعتهم فى استيعاب المعلومات.

هـ - تميل هذه الطريقة إلى تنمية الاعتماد على الذات والثقة فى النفس وتنمية القدرة مع الاحساس بالمشكلات والتعرف عليها والقدرة على حلها.

أما عن الخطوات التى يسير تبعاً لها المؤتمر فإنه يسير فى الغالب فى أربعة خطوات هى:

أ - خطوة توضيح الهدف من المؤتمر، وبيان أهمية المشكلات المعروضة بالنسبة للمشرفين، وانطباق هذه المشكلات عليهم، وفى الغالب ما يقوم رئيس المؤتمر بهذه المهمة.

ب - تحديد طبيعة المشكلة وتعريفها تعريفاً جيداً، وتناقش مناقشة موضوعية تبرز طبيعتها وأبعادها المختلفة.

ج - تركز المناقشات حول الأساليب الخطأ والأساليب الصواب فى معالجة مثل هذه المشكلة.

د - تحليل المشكلة وتحليل الأساليب الصواب والأساليب الخطأ حتى يمكن تجنب المشكلة فى المستقبل.

ويدير رئيس المؤتمر جلساته، ويستطيع أن يزود المؤتمرين بالمعلومات أيضاً وبالمبادئ الأساسية وتطبيقاتها فى الحياة اليومية داخل المؤسسات الصناعية ويستطيع رئيس المؤتمر أن يكلف المؤتمرين بالقيام ببعض الأعمال عندما يعودون إلى أعمالهم والتي يطبقون فيها دراساتهم على مصانعهم. فقد يكلف الرئيس أحد الحاضرين مثلاً دراسة أسباب تغيب العمال فى مصنعه، أو أسباب هجرتهم لعملهم أو أسباب زيادة الإنتاج أو نقصه وما إلى ذلك. ووظيفة رئيس المؤتمر أن يشجع الجميع على المساهمة الإيجابية الفعالة، وأن يوجه سير المناقشة حول الموضوع المطروح وألا يترك مجالاً للشطحات التى تنأى بالمناقشة عن الموضوع الأسمى. وفى بعض الأحيان يقوم رئيس المؤتمر بدور القائد الديمقراطي، وفى أحيان أخرى يقوم بدور الخبير الفنى Expert ويمكن أن يجمع بين هاتين الصفتين.

وتفيد المناقشة إفادة كبيرة فى تغيير اتجاهات القادة وعاداتهم. ومن أمثلة التجارب التى أجريت لتعديل اتجاهات الناس تجربة كيرت ليفين Kurt Lewin خلال الحرب العالمية الثانية حيث إشتغل مع المجلس الأمريكى القومى للبحث العلمى فى برنامج التغذية. ونظراً لظروف الحرب ووجود نقص فى المواد الغذائية فقد كان من الضرورى تغيير عادة المستهلك الخاصة بالأغذية. ومن بين المشاكل التى درست مشكلة تغيير اتجاه ربات البيوت وإقناعهن باستخدام الكبد والكلاوى وقلوب الحيوانات وغيرها من

الأحشاء، إستخدامها فى غذاء الأسرة.

قسم لفين ربات البيوت إلى مجموعتين، أعطى المجموعة الأولى عددا من المحاضرات التى أكدت القيمة الغذائية لمثل هذه اللحوم وأوضحت كثيرا من طرق طهى هذه اللحوم، وكشفت عن العلاقة بين مشكلة التغذية وحالة الحرب التى تعانى منها أمريكا، أما المجموعة الثانية من النساء، وكانت مشابهة تماما للمجموعة الأولى، فقد حضرت مناقشة جماعية عن المشكلة، ولم تحضر محاضرات وتحدثن بحرية عن نفورهن الشديد وإشمئزازهن أو كراهيتهن ومقتهن لمثل هذه الأطعمة. وبعد ذلك تم تتبع كل من المجموعتين، وتبين أن ٣٪ فقط من النساء اللاتى استمعن إلى المحاضرات تناولن نوعا من هذه اللحوم لم يسبق لهن تناوله من قبل. أما المجموعة التى دارت بينها مناقشة حرة جماعية فقد بلغت نسبة النساء اللاتى فعلمن ذلك بلغت ٣٢٪.

وهكذا يتضح لنا أن فهم المناقشة والإقناع خير من منهج المحاضرة والإستماع ولذلك يعاب على أسلوب الإلقاء كأسلوب من أساليب التربية الحديثة ويفضل عليه طرق أخرى من طرق التدريس مثل المناقشة أو المشروع.

وهناك مزايا كثيرة للمؤتمرات الجماعية حيث يستطيع سكرتير المؤتمر أو رئيسه أن يلخص المبادئ العامة المستخلصة من اللقاءات المختلفة. وبالطبع يمكن طبع هذه المبادئ وتداولها بين المشرفين. والواقع أن معظم المشرفين يفضلون أن يحصلوا على شئ مكتوب يلخص لهم المبادئ التى يجب أن يأخذوا بها ويوضح النتائج والتوصيات التى تمخض عنها المؤتمر.

ونسوق إليك نموذجا لتوصيات إحدى المؤتمرات التى ناقشت مشكلة

١- إنكم مشرفون أى قادة لرجالكم إن معظم اتصالاتكم بالعمال تدور حول العمل وتعليمات الحياة اليومية العادية لهؤلاء العمال. وبطبيعة الحال فإن تفكيركم وحديثكم مع العمال لابد وإنه إيجابى وفى نفس الوقت ودى، لكن على كل حال قد يحدث بين حين وآخر أن تجد نفسك مضطراً إلى حل مشكلة تتعلق بالنظام Discipline من بعض العمال الذين خرقوا تعليمات الشركة أو قواعدها أو فشلوا فى القيام بما ينبغى أن يقوموا به كعمال ممتازين. إن مثل هذه المشاكل يجب أن تعامل على أساس من الحكم الصائب وبطريقة تنمى فى العامل روح الإحترام والقوة وروح الولاء لك وللشركة ، وإليك أيها المشرف بعض الإقتراحات والمبادئ التى تساعدك فى التعامل مع العامل الذى حاول أن يخرج عن دائرة القانون.

٢- يجب أن تؤمن قولاً وفعلاً بالقواعد التى تطلب من عمالك تنفيذها وطاعتها. فهناك حكمة ولاشك وراء كل قاعدة أو مبدأ وينبغى أن تكون ملماً بالحكمة من صدور مثل هذه القوانين. فإذا إستطعت فهم أسباب قواعد الشركة ومبادئها استطعت أن تقدمها للعمال. وتأكد أن العمال حساسون للغاية وسرعان ما يعرفون عما إذا كنت تعتقد حقيقة فى القواعد التى تجلبها عليهم وعما إذا كنت مستعداً أن تغمض عينيك وأن تصم آذانك. وتأكد أن معظم العمال يتوافقون طبيعياً مع المستوى الذى يعتقدون أنه مطلوب منهم، كذلك ينبغى عليك أن تلفت نظر الرؤساء إلى القواعد التى أصبحت ميتة أو التى ذهبت فى طى النسيان بحيث إما أن تحذف كلية أو تعدل حتى يمكن تنفيذها وإحترامها، وتأكد أنك إذا فهمت وجهة القاعدة وعدلتها فإنك تكون أقدر على تشجيع العمال على تنفيذها.

٣- تأكد أن طاعة العمال وتنفيذهم للقواعد عملية تربوية Educational وليست عملية بوليسية كما كان يعتقد في الماضي.

فقد كان الملاحظ يقوم فعلاً بكثير من الأعمال البوليسية حيث كان يتصرف مع عماله كما لو كانوا لفيفا من الصبية يحيلون مدرستهم القديمة إلى جحيم لأن مدرسهم مدرس ضعيف. أما المدرس الممتاز فإنه يجعل تلاميذه مهتمين ومتشوقين لأعمالهم لدرجة تسيهم أعمال الشغب والضوضاء. وينطبق هذا المبدأ على المشرف المعاصر الممتاز حيث يتمكن من إثارة إهتمام عماله وتشوقهم لأعمالهم وتشجيعهم على الأداء الصواب والإبتعاد عن الخطأ. إن المشرف الممتاز هو فى الحقيقة معلم ممتاز حيث يشرح لعماله الطرق الصواب بحماسة وقوة تجعلهم يفعلون الصواب. كما أنه يشرح الطرق الصواب فى أداء العمل قبل القيام بالعمل، وقبل خلق المشكلات.

٤- يجمع المشرف الممتاز بين بسط جو النظام والقانون وبين حب العمال له. إن كثيراً من المشرفين الضعفاء يعتقدون أن العمال لا يحبون المشرف الذى يتوقع منهم طاعة القواعد والنظم المعمول بها فى المؤسسة. ولكن الواقع أن العمال يحترمون أكثر المشرف الذى يؤمن بالنظام ويفرضه على تلك الفئة القليلة من العمال التى تحتاج إلى ضرورة الالتزام بالقواعد والنظم إن الأطفال الذين يترك لهم الآباء حرية عمل ما يشاءون لا يحترمون هؤلاء الآباء الاحترام الكامل وكذلك العمال الذين يستطيعون أن يرتكبوا أى نوع من الخطأ ويفلتون من دائرة العقاب لا يحترمون قائدهم.

٥- إن تربية العامل على النظام ليست إجراء عادلا بالنسبة للمؤسسة وحسب ولكن أيضا بالنسبة لباقي العمال الآخرين، ولكن المشرف الممتاز يرغب أن يشعر

العامل الذى يناله العقاب أنه عومل معاملة عادلة، والواجب أن يشعر زملاؤه أيضا أن معاملته كانت معاملة عادلة أيضاً. ويجعل هذا الشعور من عملية العقاب عملية تربية هادفة، وليست مجرد التخويف والترهيب.

وبطبيعة الحال فإن المشرف الممتاز لا يدفع العامل للسلوك السيء لمجرد رغبته فى إنزال العقاب به، ولكن يجب أن يصر المشرف على تعويد جميع العمال على أن يعملوا بما يحقق العدالة لجميع العاملين بالمؤسسة، بل وجميع الأطراف فى الموقف الصناعى: العمال والمشرفون والشركة والمستهلكون.

٦- ينبغى المحافظة على نظافة مكان العمل وأدواته وأجهزته ومعداته وخاماته، وينبغى أن توضع مرتبة ترتيباً دقيقاً بحيث يسهل معه تناولها واستعمالها وعدم فقدانها أو ضياع الوقت فى البحث عنها.

٧- يجب أن يشجع المشرف الممتاز العمال على الصراحة والأمانة والصدق وألا يضطروهم إلى الكذب أو الخداع أو الغش وأن ينمى فى عماله الشعور بالثقة فيه والصراحة معه. وإن كان هذا لا يعنى أن المشرف مسئول عن نزعات الكذب المزمنة عند بعض العمال، ولكن مسئوليته هذه بالنسبة للعمال الأسوياء. ويجب أن يقتنع المشرف العامل بالحكمة من وراء القواعد وأسبابها الوجيهة. وبتابع مثل هذه السياسة يصبح المشرف الممتاز محل إعجاب العمال الممتازين. وبالمثل المشرف الردىء يلتف حوله العمال السيئون ويعجبون بشخصيته.

ولكن ما هو الحل بالنسبة للمشرف الذى يجد كثيراً جداً من المشكلات المتعلقة بالطاعة والنظام فى مصنعه؟ أى المشرف الذى يعصاه كثير من العمال كيف يتصرف؟ يمكن الاستعانة بهذه النصائح:

أ - لا تهدد أى عامل، بل اشرح المواقف ووضح الحقائق والمعلومات أمام العامل، واعرض الحقائق المجردة بصورة موضوعية محايدة، بحيث تترك تلك الحقائق تحدث عن نفسها فى وضوح وقوة. وإذا لم يفلح الشرح المتكرر فاتخذ الاجراء العادل المناسب دون أى تهديد، ان التهديد لا يجدى، ولكن إلزام العامل بالسلوك الحميد هو الذى يجدى، ومعنى ذلك أن تصر على العامل حتى يأتى بالسلوك المقبول.

ب - لا تتصيد الاخطاء، ولا تنتقد فقط، ولكن يجب أن تشرح الاسلوب الصحيح فى العمل، وأن تؤكد هذا الاسلوب الصحيح.

وعندما يرتكب عامل بعض الخطأ عن عمد، فاترك له حرية التعبير عن وجهة نظره قبل أن توجه له اللوم أو العقاب، لأنه فى بعض الحالات تلمى ظروف معينة على العامل الأضرار إلى مخالفة القواعد، أى الأخذ بفكرة النسبية فى الحكم على السلوك الخلقى، أى أخذ الاعتبار والدوافع فى الحسبان.

ج - لا تستخدم الشعار "لا تلومنى على التعليمات فليست هى من صنعى" Do not blame me for the rules لا تستخدم الشعارات مثل "أنا حايلا عبد المأمور" فأنا لست مسئولا عن التعليمات ولم أضعها أنا وإنما أنا على تنفيذها فقط. مثل هذه الشعارات توحي للعامل أن المشرف ليس عضوا من هيئة الادارة بالمؤسسة، وفى نفس الوقت تسلب أى قاعدة من مضمونها العقلى أو من الأسباب والمبررات التى تكمن وراء تنفيذها.

ويتبغى أن يعرف العامل هذه الاسباب.

Any rule that ought to be obeyed has a good reason back of

it and the average employee knows it <sup>(1)</sup>

إن العامل يشعر باحترام أكثر نحو المشرف الذى يتحمل المسئولية ولا يلقى بالعبء على شخص آخر.

د - لا تسقط<sup>(2)</sup> ذاتك ego على العامل، ولا تحاول أن تجعله يشعر بالذنب ازاء الاخطاء بقدر ما تجعله يعرف الطريق الصواب أو الاسلوب الصحيح، وأن يفهم هذا الاسلوب ولا تكن كالأم التى تجذب طفلها الصغير وتمسك بكفه وتحملق فى وجهه وهى تصرخ وتصيح: قل انك آسف والا سأنزل بك أشد ألوان العقاب!!

فى معظم هذه الحالات تكون الام مهتمة أن تفرس فى طفلها قيمها الذاتية وإشعاره بالذنب أكثر من تعليمه الاتيان بالسلوك الصواب. والواقع أن الاطفال يرغبون معرفة لماذا يعتبر الصواب أحسن من الخطأ. إن المشرف الذى يهتم بالحصول على اعتراف Confession العامل يحتمل أن يكون نفسه شاعر بالذنب Sinner ويشعر بالمرارة والحزن عندما يعترف له الآخرون بذنوبهم وأخطائهم.

هـ - لا تحمل كل مسئوليات النظام والقانون فوق كاهلك بل اجعل العمال يتحملون مسئولية سلوكهم وأعمالهم بل وسلوك زملائهم أيضاً.

وأخيراً فإن المشرف الممتاز يحترم عماله، ويوضح لهم من خلال حديثه وسلوكه أنه يحبهم، ويشق فيهم، ويتوقع منهم أن يسلكوا بحكمة وتعقل. ان

---

(1) Hepner, H. W., Psychology.

(2) راجع كتاب المؤلف اتجاهات جديدة فى علم النفس الحديث لمعرفة معنى الاسقاط وغيره من الخيل العقلية، دار الكتب الجامعية بالاسكندرية للمؤلف.

طريقته الأخوية brotherhood تساعد على تنمية روح الاخوة بين عماله، وأن يأخذ بأرائهم واقتراحاتهم، وكثيراً ما تؤدي هذه الاقتراحات إلى تعديل سلوك من يشذ منهم. وينبغي أن تناقش حالات العمال المشكلين والخارجين عن النظام مع الرؤساء، وزودهم بالمعلومات عنهم، واطلب منهم النصح والارشاد والتشاور في معالجة مثل هؤلاء العمال.

## ٦ - المنهج الحر The permissive method :

الاسلوب الثانى من أساليب التدريب هو الاسلوب الحر. ولقد تأثر هذا الاسلوب بما عرف فى السنوات الاخيرة فى علم النفس الإكلينكى بإسم منهج العلاج غير الموجه<sup>(١)</sup> Non derective technique in psychotherapy ويرجع هذا المنهج فى العلاج إلى عالم النفس كارل روجرز، ولقد نجح هذا الاسلوب فى علاج كثير من الحالات التى كانت تعاني من سوء التكيف النفسى. وهذا النوع من العلاج يشجع المريض أو العميل أن يفكر فى مشكلاته، وأن يصل إلى حل لها، أو فى وضع إجراء أو خطة أو نظام على أن يكون هذا الحل جذاباً بالنسبة له هو وليس بالنسبة للمعالج أو المرشد النفسى.

ولقد طبق بعض علماء النفس منهج العلاج غير الموجه أو منهج التسامح أو المنهج الحر ومبادئ هذا المنهج فى تدريب المشرفين. وعقدت المؤتمرات

(١) راجع باب العلاج النفسى من كتاب المؤلف علم النفس فى الحياة المعاصرة، دار المعارف.

غير الموجهة التى تختلف عن المؤتمرات التقليدية من حيث أن رئيس المؤتمر لا يلحق الدارسين تلقيناً لفظياً بعض المبادئ والقواعد، ولكنه يثير ويشجع الدارسين لكى يتوصلوا إلى وضع مبادئهم وقواعدهم بأنفسهم، بحيث تكون نابعة منهم وصادرة عن رغبتهم.

وفى الغالب ما يعرض على المؤتمرين الافلام والشرائط والصور والنماذج والخرائط والرسوم البيانية والتوضيحية وغير ذلك من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية Audio visual material. وبعد ذلك تناقش المجموعة الموضوعات التى عرضت عليهم والتى يرغبون هم فى مناقشتها وأن يجدوا بأنفسهم الإجابة لكل ما يعرض عليهم من مشكلات. وعلى رئيس المؤتمر أن يظل ساكناً وأن ينتظر الأعضاء حتى يبدأوا بالمناقشة حتى وإن تحبطوا أو تعثروا، فإنه يترك لهم الحرية ومن الممكن أن يقدم الرئيس بعض المساعدات ولكنه لا يبدأ هو بالمناقشة.

ومن المبادئ الرئيسية فى هذه الطريقة أن ما يقوله الرئيس ليس هاماً ولكن هو ما يرغب الأعضاء فى معرفته.

فى مثل هذه الطريقة لا يقوم رئيس المؤتمر بدور المعلم أو المدرس الذى يلحق تلامذته الصواب من الخطأ ولكنهم يجب أن يكشفوا هم بأنفسهم الصواب من الخطأ (التعلم الذاتى) يجب أن يشتركوا بأنفسهم ويساهموا بأنفسهم وأن يشرحوا وأن ينموا فهمهم أو استبصارهم بحقائق الأمور. ويقف الرئيس موقفاً محايداً neutral ويرفض أن يؤيد أو يعارض أو أن يوافق أو يرفض اقتراح أى عضو من الأعضاء. إن ذلك يترك الحرية مطلقة أمام الأعضاء لقبول الاقتراح أو رفضه، بل يترك الحرية لصاحب الاقتراح فى التمسك به أو تعديله أو سحبه. ولا يأخذ الرئيس أى اتجاه وبذلك لا تنشأ

المجادلات ويترك الفرصة أمام الاعضاء لكي يفكروا ويجتهدوا ويبدلوا الجهد والطاقة حتى يصلوا إلى الحل. إنه يتركهم يحاورون حتى يهتدوا بأنفسهم إلى الحل السليم بدلا من أخذه جاهزا من الغير<sup>(١)</sup>.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تترك آثارا طيبة في شخصية الرئيس. إن هذه الطريقة تساعد على نمو شخصية الرئيس واستقلالها، ولذلك لا ينجح في إدارة مثل هذه المناقشات إلا الرئيس الذى يتمتع بالأمان الانفعالى والتكيف النفسى<sup>(٢)</sup> وينبغي أن يكون ناضجا إنفعاليا بحيث يتحمل نقد الآخرين له دون انفعال أو ثورة أو اضطراب.

إن القائد الناجح هو الذى يتمكن من ضبط إنفعالاته Emotional control والتحكم فيها، ويستطيع أن يعالج المواقف الاجتماعية باتزان وحكمة وحسن تقدير.

إن هذا المنهج لا يتسع إستخدامه فى مجال تدريب المشرفين كثيرا ولكن فى المستقبل سوف ينتشر ويثبت كفاءته.

### ٣ - منهج لعب الدور : Role - taking or Role playing

يطلق على هذه الطريقة لعب الدور أو القيام بالدور. وتستخدم هذه الطريقة فى العلاج النفسى وفى العلاج عن طريق التمثيل أو الدراما. وتعنى قيام الفرد بأداء دور معين ليس هو دور الفرد نفسه، أى تقليد الدور المعين. ويمكن أن تستخدم هذه الطريقة كمنهج لدراسة طبيعة دور معين، وذلك

(١) راجع شروط التحصيل الجيد بكتاب المؤلف دراسات سيكولوجية.

(٢) راجع كتاب المؤلف "علم النفس ومشكلات الفرد" لمعرفة معانى التكيف النفسى.

عن طريق تمثيل محتويات هذا الدور تمثيلاً مشخفاً بجسماً بحيث تبدو تفاصيل هذا الدور فى موقف مصطنع أو مبتكر بحيث يسمح هذا الدور للمشاهدين بالقيام بالملاحظة الدقيقة والموضوعية، وعلى سبيل المثال لابرز سياسة الأم الخاطئة فى تربية طفلها؛ من الممكن أن تقوم امرأة بدور هذه الأم وهى تعاقب طفلها، بحيث يظهر أمام المشاهد الأسباب التى دعته للعقاب ووسيلة العقاب المستخدمة.

وفى العلاج النفسى تستخدم طريقة لعب الدور فى اكتشاف ما يفهمه المريض من بعض المواقف الاجتماعية الهامة، وللمساعدة الفرد على اكتساب البصيرة الواعية إزاء سلوك الآخرين، ولتمرين الفرد على القيام ببعض النشاط بحوية وفاعلية وإيجابية<sup>(١)</sup> أكثر، كما تستخدم فى العلاج عن طريق اللعب play therapy للمساعدة فى عملية التصريف أو التنفيس وتفرغ الانفعال Catharsis أما فى القيادة فتستخدم كوسيلة تربوية أو تعليمية Educational.

فى تدريب القادة تستخدم هذه الطريقة بحيث يقوم المشرف بتمثيل acts out موقف معين يتضمن بعض العلاقات الإنسانية أو بعض المشكلات الإنسانية. وتسير العملية حسب المبدأ القائل "اعمل وتعلم" Do and learn. ولا يلحق المدرب الدارسين مبادئ معينة وحسب وإنما يطلب منهم أن يؤدوا هذه الأدوار أمامه أو يقوموا بتمثيل الموقف أو استعراضه أمامه وأمام زملائهم.

ولقد أجرى ألكس بافيلاس Alex Bavelas دراسة عن التعلم عن طريق

(١) راجع كتاب المؤلف اتجاهات جديدة فى علم النفس الحديث.

العمل، ولقد اتخذت بعض الشركات المبادئ التي وضعها ووضعت الخطوات التنفيذية الآتية:

١- تقوم إدارة التدريب بالمؤسسة للدعوة لعقد إجتماع المشرفين لوضع مبادئ لعلاج نوع معين من المشكلات.

٢- يقوم أحد الملاحظين foremen بدور العامل worker فى مشكلة تستمد من تاريخ المشكلات والصراعات disputet الحقيقية التى مرت بها المؤسسة.

٣- يكلف أثنان من الملاحظين بأن يقوم كل منهما على حدة بالاستماع إلى شكوى العامل وتظلماته وأن يتصرف فى هذه الشكوى كما يرى.

٤- تسجل المناقشات التى دارت بين العامل والملاحظين، ثم يستمع الملاحظان إلى هذا التسجيل ويوجهان إليه ما يرياه من نقد للأسلوب الذى أتبعه كل منهم، وبعد ذلك يسمع الجميع هذا التسجيل فى مناقشة عامة مفتوحة. ثم يقرر بعد ذلك المؤتمرون ما الذى كان ينبغى اتخاذه، وكيف كان ينبغى أن يتعامل مع هذه الشكوى (يشبه هذا ما يتم بالضبط فى دروس التربية العملية فى اعداد المعلمين).

٥- بعد ذلك يقوم ملاحظ بدور العامل وملاحظ آخر بدور الملاحظ ويلعبان الدور المثالى الذى كان ينبغى اتخاذه، أى ذلك الدور الذى أقره المؤتمرون جميعا، وذلك لتوكيده وإظهاره عمليا فى أذهان الحاضرين.

وفى بداية تدريب المشرفين على هذه الطريقة فإنهم لا يحبونها، إنهم يقولون أننا لسنا ممثلين، إن كل العملية عبارة عن حماقة. ولكن بعد عدة تجارب ومحاولات يشعر الأعضاء بأنهم يمتنعون بطريقة القيام بالدور، ويدأون فى المناقشة والتطوع للقيام بتمثيل الأدوار المختلفة. وتؤدى هذه

المنافسة إلى جعل العملية أكثر حيوية وتشويقا.

ولقد إستخدم منهج القيام بالدور أو لعب الدور بنجاح فى تدريب القادة، ففى إحدى الشركات التى أنشئت حديثا لوحظ بعد إتباع هذا المنهج تحسين الإنتاج كما وكيفا، وتحسنت معاملة المشرفين للعمال، ودارت المناقشات بين المشرفين ورجال الادارة. وكان آخر مشرف يقبل المبادئ المستمدة من هذا المنهج مشرف متقدم فى السن جاف الخلق وكان يقود جماعته بالأسلوب التقليدى. وكانت أول مرة يشترك فيها فى لعب الدور، كان عليه أن يعالج حالة إهمال أحد العمال He had to handle a charge of carelessness حيث أدى إهمال أحد العمال إلى سقوط ونش ثقيل على أحد الماكينات، وأدى ذلك إلى تعطيم الماكينة وتدميرها. ولعب الملاحظ الدور الذى رأى أنه واجب فى هذه الحالة وتلقائيا الهب الملاحظ العامل بسياط لسانه الحاد اللاسع القارص.

لقد انتظر هذا الملاحظ حتى صعد ملاحظ آخر جديد وقام بدوره حيث أنب العامل وزجره وعلمه كيفية استخدام الونش. وبعد إعادة إستماع التسجيل أصر الملاحظ التقليدى على أن طريقته هى الصواب وأن العامل الذى يحطم الآلة ينبغي أن يفصل من عمله. وعندما أجرى تصويت على هذا سقط اقتراحه. وقررت الجماعة أن تأنيب العامل Reprimand وفترة قصيرة للوقوف عن العمل Layoff تكفى لعقاب مثل هذا العامل لأول مرة يرتكب فيها هذا الخطأ For first offense.

ومنذ هذه اللحظة أبقن الملاحظ القديم أنه كان غليظا فعلا وشعر باللين أو بالعطف والرقه نسبيا على هذه الحالة وبعد ذلك عدل هذا الملاحظ من طريقته وعالج نواحي الضعف فى اشرافه ويرجع هذا التعديل لطريقة لعب

الدور.

ويقول ألين تيلور Allan H. Tyler فى مزايا هذه الطريقة أنها تساعد المشرفين على أن يتعلموا عن طريق التمرين والممارسة والتدريب، وأن يفكروا بأنفسهم، وأنهم لا يستطيعون أن يعرفوا ماذا سيقول لهم العامل فى أثناء المناقشة ولذلك فإنهم يتعلمون كيف يتخذون القرارات السريعة فى المواقف الطبيعية العادية وتحت ظروف القلق والتوتر. كذلك فإنهم يتعلمون عن طريق ملاحظة ما يفعله الآخرون وكيف يتكيفون مع المواقف. وعندما يلعبون دور "العامل" فإنهم يضعون أنفسهم فى موضعه ويشعرون بشعوره ويرون وجهة نظره.

وأخيراً لقد شاع استخدام هذا المنهج فى تدريب المشرفين وأخذت به كثير من الشركات الأمريكية، وكذلك نقابات العمال واتحاداتهم. وفى هذا المنهج يتصرف المشرف بطريقة تلقائية حرة Spontaneously فى المشكلات التى تواجهه ويختلف هذا المنهج عن مجرد الاستعراض Demonstration. من حيث أن الاستعراض يكون معد سلفاً من قبل القيام بالمشهد نفسه. أما لعب الدور فإن أحد المشرفين يقوم بدور المشرف والآخر يقوم بدور العامل، ثم تقوم المجموعة كلها بمناقشة المشاهد، ثم يقررون المبادئ والمهارات والمعارف التى تلزم لحل كل مشكلة. ومعنى هذه الطريقة أن المشرفين الجديدين يساهمون فى تدريب أنفسهم.

ومن المفاهيم الحديثة فى الاشراف، أن المشرف معلم أو مدرس وقائد وليس رئيساً<sup>(١)</sup>

(١) راجع باب القيادة من المؤلف لمعرفة الفرق بين القائد والرئيس.

ضعفه فى أمور مثل الآتى:

Production

١ . إنخفاض معدل الإنتاج

Higher costs

٢ . إرتفاع فى تكاليف الإنتاج

Increased absenteeism

٣ . إرتفاع نسبة تغيب العمال

Grievances

٤ . كثرة شكاوى العمال

أما إذا كان قائدا ممتازا فإنه سوف يعرف ذلك عن طريق إرتفاع معدل الإنتاج، وسوف يشعر بالمتعة فى النجاح فى التعامل مع الناس، بالضبط كما يشعر صياد السمك بالمتعة من النجاح فى جمع حصيلة وفيرة من السمك.

ويفصف هوسلت S. D. Hoslett إجراءات الاشراف الممتازة والردئية فيعرض الحالة الآتية وهى حالة مشرف فى مصنع نسيج يسمى إيفيلين - ينهض متزهدا ويذهب إلى آن Anne عند "بنك" العمل قائلا حسنا، يا آن إنك لم تتجى بالأمس إلا ٣٠ وحدة. هل عندك مشكلات خاصة وحتى بعد أن أحضرت لك كل الشغل.

• - آن - أنتى لا أشعر بأننى على ما يرام.

• إيفيلين: هل عندك مشكلات فى الماكينة، أو فى أى شىء؟

• آن: نعم لدى.

• إيفيلين: حسنا لماذا إذن لم تضىء ضوئك الأحمر الصغير؟

• آن: أنا لا أعرف، أنتى أضمن أننى قد نسيت، والخيط ينقطع منى طول الوقت.

• إيفيلين: كان ينبغى عليك أن تخبريننى عن مثل هذه الأمور، حتى أتمكن من

مساعدتك، إنك سوف تفعلين ذلك بعد الآن، أليس كذلك؟ وسوف  
تحاولين أن تتجى أكثر من ذلك أليس كذلك!؟

• أن: نعم، ولكننى لا أعرف عما إذا كنت أستطيع، أنها عملية صعبة جداً

ويسمح هذا المنهج بإعادة تدريب المشرف وباستمرار المناقشة واستمرار  
تقديم الأعضاء للمقترحات. فالواجب فى مثل هذه الحالة أن يتعرف  
المشرف عما إذا كانت هذه الفتاة العاملة تعاني من مشكلات شخصية.

ولقد أثار إيفيلين الشعور بالحنق Resentment فى نفس العاملة ثم أعيد  
تمثيل هذا الموقف بمعرفة مشرف آخر، وكان يفترض هذا المشرف أن هذه  
العاملة لا بد وأن تلقت أخباراً سيئة فى اليوم السابق، أو أن خطيبها قد نهرها  
أو شيء من هذا القبيل. ولذلك مثل هذا الدور بالقول. إننى أحمل لك بعض  
الأخبار السيئة، بعد أن سألها عن اسمها، يبدو أن إنتاجك قد إنخفض فى هذا  
القسم، ما هى المشكلة؟ ثم سألها هل لديك صعوبات فى الماكينة؟ هل  
مرض أحد أفراد أسرتك؟ وهل دائماً هذه الخيوط القديمة تنقطع وتعطل  
الماكينة؟، ثم يسألها هل ذهبتى إلى السينما أو إلى المسرح فى الليلة الماضية؟  
هل كان لديك موعداً مع صديقك بالأمس؟ فأجابته بالنفى وبأنها متزوجة،  
أى لا يوجد أصدقاء لها.

هل أنت مريضة دائماً؟ فأجابته بالنفى وإنما كانت تعاني من ألم بسيط  
فى المعدة بالأمس فقط.

ويلاحظ على هذا الحوار أن قول المشرف للعاملة أنه يحمل أخباراً سيئة  
لها أثارها وجعلها تغضب، ولم تقبل ذلك ولذلك وضعت نفسها فى موضع  
المدافع عن نفسه. ثم سؤاله عن أحوال أسرتها أثار فى نفسها الخوف

والرعب خوفا على أفراد أسرتها. وعندما سألتها عن صحتها خافت واعتقدت أنه ربما يفصلها من العمل إذا علم أنها مريضة بصفة دائمة.

هذه الحالة حالة فناء لا تتيج ما كانت تتجه من قبل، ولا يستطيع المشرف أن يتعرف على أسباب ذلك. وأعيد تمثيل هذه الحالة مرة أخرى حيث أحضر المشرف كشف الإنتاج وعرضه على العاملة وقرأه معا. وأوضحت العاملة أن الخيوط كانت تقطع باستمرار وكان عليها أن تستحضر بكرات من الخيط باستمرار. وفي هذه المرة كان المشرف يشجعها ويعطيها أمل في العودة إلى معدل إنتاجها السابق. ويث في نفسها الثقة في النفس، وطلب منها ألا تنزعج من قلة الإنتاج المؤقتة هذه. وكانت هذه الفتاة قد وصلت إلى مستوى عالى من الإنتاج حيث وصل ٤٨ وحدة وعندما انخفض وصل ٣٠ وحدة ولذلك سألتها عن المعدل الذى يمكنها أن تصل إليه مرة أخرى. واتفقا معا على أن تتيج ٤٠ وحدة. وعرفها أن تطلب الميكانيكى لإصلاح الماكينة عندما تصاب بالعطب. ولم يكن المشرف هذه المرة مهتما بتوجيه اللوم إلى العاملة ولذلك لم تكن فى موضع الدفاع عن نفسها، ولم تستمر فى المجادلة معه.

وفى خلال الحرب العالمية الثانية ذاع استخدام المنهج التالى فى برامج التدريب الصناعى، ولا يفيد هذا المنهج فى تعليم العامل فى تعلم وظيفة جديدة وحسب وإنما يفيد هذا المنهج حينما يصبح على المشرف أن ينقل فكرة ما إلى ذهن العامل. ويتكون هذا المنهج من أربعة خطوات هى:

## منهج الخطوات الأربع

١ - خطوة الإعداد أى إعداد المستمع لتقبل وإدراك خبرة جديدة Preparation وتتضمن هذه الخطوة الإجراءات الآتية:

١- حاول أن تجعل الدارس يشعر بالراحة والإطمئنان والاسترخاء (at ease).

٢- إخبره عن اسم الوظيفة.

٣- إشرح الأغراض المطلوبة من هذه الوظيفة.

٤- إشرح له لماذا تم اختياره لتعلم هذه الوظيفة.

٥- ساعده لكي يربط خبراته السابقة بالوظيفة الجديدة؟

ب - العرض Presentation أى وضع المعلومات فى ذهن العامل. وتتضمن هذه الخطوة الاجراءات الآتية

١- قدم له الآلات والأدوات والمعدات والأجهزة والخامات، وكذلك المصطلحات المهنية فى هذه الوظيفة.

٢- استعرض العمل خطوة خطوة ببطء وبوضوح أى قم بالعمل أمام الدارس شارحا له ما تفعله.

٣- راجع معه الخطوات السابقة التى يجب أن يلم بها كمعرفة اسم الوظيفة والهدف منها والخطوات العملية المطلوبة.

ج - التطبيق Application أى مساعدة العامل فى تكوين العادات المهنية المطلوبة. وتتضمن هذه الخطوة ما يلى:

١- أشرف على أدائه لخطوات العمل.  
٢- إسأله فى نقاط الضعف وفى الخطوات الرئيسية فى العمل حتى تتأكد من استيعابه.

٣- أطلب منه أن يكرر أداء العمل حتى ينمى فى نفسه المهارات اليدوية المطلوبة أو العادات الذهنية المطلوبة.

د - الاختبار Test أى باختبار مدى نجاح تعليماتك ومدى استيعاب العامل لها. وتتضمن ما يلى:

١- إتركه يؤدى العمل بمفرده.  
٢- افحص إنتاجه وتأكد من جودته.  
٣- ناقش معه ما الذى ينبغي أن يفعله بعد ذلك إما أن يذهب إلى عنابر الانتاج أو إلى مدارس أخرى للتدريب بنفس المصنع<sup>(١)</sup>.

والخلاصة أنه لا يوجد أسلوب واحد أو مستوى واحد بعينه يصلح لجميع المواقف ولجميع الشخصيات وأهم من الكلمات نفسها الاتجاه الذى يتخذه المشرف، فهناك فرق بين المشرف الذى يستهدف أن يكون العامل وأن ينمىها وبين المشرف الذى يريد أن يحرق هذه الشخصية ويهدمها.

وهناك فرق بين المشرف الذى يضع أهدافاً محددة يستطيع أن يحققها العامل وبين المشرف الذى يترك العامل فى فراغ وضياح. إن المشرف الأول سوف يجد كثيراً من التعاون.

---

(1) "Cort. R. P. How to get an idea across" Personnal, American Mangemen .  
Association, July 1951, PP. 46 - 51.

إن منهج لعب الدور، عندما يستخدم استخداما سليما، يساعد المشرف على تكوين النظريات فى العلاقات الإنسانية وتصبح هذه النظريات جزءاً متكاملًا من شخصيته.

وتوضح الشركات التى تستخدم منهج لعب الدور أنه يفيد كثيراً فى تنمية المهارات فى العلاقات الإنسانية وهناك فوائد أخرى مثل اشتراك جميع الأعضاء فى التدريب، كما أنهم يصبحون مهتمين أكثر بزملاء العمل وبعملهم، وتنمو عندهم الثقة فى قدرتهم على تناول المشكلات الإنسانية والعلاقات الشخصية كما أنه يفيد فى رفع الروح المعنوية، وفى العمل الجماعى Teamwork وفى تنمية الاتجاهات وفى التوصل إلى حل شكاوى العمال.

ولكن هناك بعض العيوب فى هذا المنهج، منها أنه يستغرق وقتاً طويلاً جداً، ويفشل فى عرض المادة بصورة حقيقية لأنه غير طبيعى. وبعض الناس يرون أنه يسبب الشعور بالحرج Embarrassment عند بعض المشرفين فى أثناء التمثيل. كذلك يعاب عليه صعوبة عودة أفراد جماعة المشرفين القائمين بالأدوار الانفعالية إلى حالة الهدوء ثانية. ولكن هذه العيوب يمكن التغلب عليها إذا استخدم هذا المنهج بطريقة سليمة، حيث يؤدى المشرف دوراً معيناً بتمص شخصية معينة أو التوحد معها والتعاطف معها empathy, or indentification التوحد مع شخصية العامل أو مع موقف معين.

ولقد وجد أن الشخص الذى يستطيع أن يتوحد مع مشكلة ما والذى يستطيع أن يلعب دور صاحب مشكلة ما، مثل هذا الشخص يكون متكيفاً تكيفاً نفسياً واجتماعياً. إن التكيف مع الذات أساس التكيف مع الغير، والشخص الذى يقبل ذاته يقبل غيره من الناس.

إن المهارات المطلوبة للعلاقات الأنسانية فى الصناعة كغيرها من المهارات تكتسب بالتعلم إما بالخبرة والمران والممارسة ويمكن تعلمها عن طريق مراعاة الفهم العام Common - sense أى أن تترك فرصة لنفسك للملاحظة الآخرين، وأن تترك لهم فرصة ملاحظتك، وأن تناقش غيرك، وتترك الفرصة للغير لمناقشتك وأن تقدر الفروق بين الناس، وأن تحاول المرة تلو الأخرى مع العامل.

إن المناقشة الجماعية تؤثر كثيراً فى دوافع الناس وفى اتجاهاتهم وتؤدى إلى زيادة فهم المشكلات ولكنها ليست ذات فاعلية قوية فى نقل المهارات السلوكية ولذلك اهتم العلماء بمنهج لعب الدور أو بوضع أدوار مختلفة وتمثيلها. وقد تكون هذه الأدوار محددة تحديداً قاطعاً وقد تكون حرة وتلقائية. وإذا كانت قائمة على أساس تخطيط جيد فإن الفوائد الآتية يمكن الحصول عليها:

١- أن لعب دور ما أمام جماعة من المشاهدين Audience تجعل الفرد يشعر بالوعى الذاتى واليقظة والعصبية Self - Conscious وهذا الشعور يجعل المشرف مدركاً لسلوكه فيما بعد وشاعراً به.

٢- عندما يلعب المشرف دور العامل، فإنه بذلك يستطيع أن يصف شعوره كعامل إزاء معاملة المشرف له، ويعطيه هذا فرصة لفهم تأثيره على الآخرين، أى تأثير سلوك المشرف على العمال، وذلك بدلا من أن يبقى فى ظلام لا يعرف ما الذى يتركه سلوكه فى نفوس العمال. فكأن المشرف يرى نفسه فى مرآة وهو يتصرف مع العمال.

٣- إن مشاهدة المجموعة للمشرف وهو يقوم بتمثيل الدور يعطيهم الفرصة لإدراك

الأخطاء التى يقع فيها الممثل. ومن ثم يستطيعون حذف هذه الأخطاء عندما يأتى دورهم فى التمثيل. أما بالنسبة للذين أدوا أدوارهم فعلا فإنهم يشعرون بالسعادة إزاء نجاحهم. أو الحزن إزاء نقاط الضعف الذى ظهرت على أدائهم. ويستطيعون أن يدركوا مواطن القوة والضعف فى الأداء المعروض أمامهم.

إن المشرف يأخذ الأدوار فى تعاقب فيقوم أولا بدور العامل والمشرف، أى بين موقف العامل وموقف المشرف.

٤- إن لعب الدور يعلمك كيف تعمل شيئا أكثر من مجرد إخبارك كيف تعمل هذا الشيء.

٥- فى هذا المنهج فرصة للتعلم عن طريق العمل *Learn by doing* ويتطلب هذا المنهج الاعتماد على ما يلي:

١- وضع عدد من المواقف المحددة والمخططة تخطيطا دقيقا والثابتة التى تستعمل كمادة أساسية للتدريب فى برامج تدريب القادة.

٢- ضبط الأدوار ضبطا دقيقا ماعدا فرصة واحدة حرة للمشرف.

٣- إلى جانب هذه الأدوار الثابتة هناك فرصة لتصميم أدوار أخرى تناسب كل مؤسسة أو كل شركة.

٤- من المشاكل العامة المنتشرة فى الميدان المهني بالنسبة لملاحظي النظام والتأديب *Discipline*، ومشكلة إختيار العمال الذين يقومون بوظيفة المندوبين عن شركاتهم، ومشكلة تدريب العمال وغير ذلك من المشكلات.

## شروط نجاح تدريب القادة :

تتوقف نتائج تدريب المشرفين على الجو القيادي السائد فى المؤسسة فقد كشفت بعض الدراسات عن ضعف المشرفين بعد التدريب!! بمعنى أن كفاءة المشرف انخفضت بعد أن نال تدريبا على أساليب الاشراف، والسبب فى ذلك يرجع إلى المناخ القيادى Leadership climate الذى يعمل فى وسطه المشرف المدرب. فإذا وجد أن القيادة السائدة فى المؤسسة من النوع الديكتاتورى التعسفى والمتمركز حول الانتاج، لا حول العامل، فإن المشرف لا يجد مناصا من أن يهيم نفسه لهذا النمط وليس للأنماط التى تعلمها فى برامج التدريب. بل أن هذا الموقف يخلق فى نفسه نوعا من الصراع والاضطراب وعدم وضوح الرؤية فى ذهنه فقد ينعكس هذا الصراع فى صورة عدوان من قبل المشرف. وكثير ما يعجب المشرف بما تلقاه من تدريب فنى ولكنه يتساءل: متى يؤمن به رؤسائه الكبار؟! فالنمط القيادى الذى يعمل المشرف فى وسطه يرتبط بسلوك المشرف أكثر من برامج التدريب، وهنا يتساءل ما العمل إذن؟

إن الحل لمثل هذه المشكلة التى توجد أيضا فى الصناعة المصرية حيث يعبر المشرفون والملاحظون عن إيمانهم بالنظريات السيكلوجية وبالعوامل الانسانية فى القيادة والإشراف والإدارة، ولكن يعجزون عن تنفيذها بسبب عدم إيمان رجال الإدارة الكبار بها، ولذلك فالحل يكمن فى توفير برامج التدريب القائمة على أسس سيكلوجية للقيادة والرؤساء الكبار أنفسهم، إما قبل الترقية إلى مثل هذه المناصب القيادية أو حتى بعدها. ولقد أخذت بهذا النظام بعض المعاهد العليا التابعة لجامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة

## منهج تنمية حساسية المشرف

يعتبر منهج تنمية حساسية المشرف Sensitivity من المناهج المفيدة فى تدريب المشرفين. ويستخدم هذا المنهج فى جامعة كاليفورنيا California، ويقصد بهذا المنهج تأكيد أهمية معرفة المشرف لنفسه معرفة واقعية وموضوعية وحقيقية بحيث يفهم ميوله واتجاهاته ورغباته ومشاعره وتعصباته وتحيزاته، وأن يفهم كيفية قيام العلاقات بين الناس. ومن خلال حكمه على نفسه وعلى الآخرين، فإنه ينمى فى نفسه القدرة على تناول المشكلات الخاصة بالعلاقات الإنسانية. وواضح أن هذا المنهج إكلينيكى أى علاجى فى جوهره. حيث يعتمد على معرفة الفرد لذاته، أى تأمل ذاته، وإدراك دوافعه ومحركات سلوكه، ولقد أثر هذا المنهج تأثيراً كبيراً فى أساليب تدريب المشرفين. ويستهدف هذا المنهج ما يلى:-

- ١- يجب أن يعرف كل مشرف الصورة الحسنة التى تكون عليها شخصيته.
- ٢- يجب أن يراجع مفهومه عن شخصية الآخرين.
- ٣- يجب أن يحصل المشرف على معطيات أو معلومات حقيقية أكثر عن هذه الأمور.
- ٤- يجب أن ينمى المشرف مهارات خاصة فى العلاقات الإنسانية بحيث تتضمن هذه المهارات القدرة على التعامل مع الصراعات والتوترات.
- ٥- يجب أن يدرك المشرف العملية الجماعية وتلك القوى الكامنة فى وسط جماعته لأن ذلك يحدد مدى نجاحه أو فشله.

## خطوات عملية التدريب :

نعتبر عملية التدريب عملية توجيه لمشاعر المشرفين، كما تتضمن تحليل المواقف المستمدة من بيئات العمل وتحليل مشاعرهم وردود أفعالهم إزاء هذه المواقف، وكذلك تحليل اتجاهاتهم إزاء بعضهم البعض وإزاء تلك المواقف التي يمرون بها في أثناء عملية التدريب.

ويترك مجال المناقشة بلا تحديد، وتترك الحرية للدارسين لتقرير الموضوعات التي يتحدثون عنها، ونوع المشكلات التي يرغبون في معالجتها، والوسائل التي تعالج هذه المشكلات. كذلك يعتنى الدارسون اتجاه التسامح والحرية. وفي الغالب مالا يزيد عدد الدارسين عن ١٥ دارسا، حتى تصبح المناقشة أو المحادثة ممكنة ومجدية، وحتى تكون هناك فرصة لإسهام كل فرد من أفراد الجماعة. والمناقشة غير المحددة تساعد في اكتساب شعور جديد حول المشكلات الخاصة بالعلاقات الإنسانية.

وإذا نجح إسهام الدارس في البرنامج فإن أول تأثير يتركه هو تغيير مفهوم الدارس عن نفسه، وعن شخصية الآخرين. وبالمثل كالعلاج النفسي الذي يستهدف تغيير مفهوم المريض عن نفسه، وتصحيح هذا المفهوم بحيث يصبح أكثر واقعية وموضوعية. فالدارس يقيم نفسه وقد يقوده هذا التقييم إلى مزيد من الشعور بالثقة بالنفس، والشعور بالأمان وإلى مزيد من الشعور بالراحة والاطمئنان في علاقاته اليومية في عمله، وسوف يكتسب استبصارا بنفسه، وسوف ينعكس هذا الاستبصار على المحيطين به في العمل. فقد تصبح ثوراته أقل ويصبح ينتبه بأذان صاغية، بدلا من عدم الاهتمام، إلى اقتراحات العمال، وقد يلعب دورا أكثر إيجابية في اجتماعات الإدارة.

ولكى يتمكن المشرف من تطبيق أنماط جديدة من السلوك يجب أن يلقى تعاون زملائه ورؤسائه. إنه يحتاج إلى بيئة تسود فيها العلاقات الانسانية، وتمثل جزءاً أساسياً من الفلسفة الادارية السائدة فى المؤسسة الصناعية.

الواقع ان نتائج منهج تنمية حساسية المشرف لم تخضع بعد للتحليل العلمى الدقيق الذى يؤكد فائدتها ونوع التغيرات التى تحدث فى شخصية المشرف، ولكن على كل حال فإن التقارير المتوفرة الآن تفيد أن كلام المشرفين والعمال يعترفون بأن هذا المنهج يودى إلى تنمية روح العلاقات الانسانية وكيفية تنفيذ الروح الإنسانية تلك التى يتبعها دائماً إرتفاع فى الكفاية الإنتاجية، وإرتفاع فى الروح المعنوية، وإنخفاض فى نسبة هجرة العمال لأعمالهم. ورغم هذه الفوائد المؤكدة لتنمية حساسية المشرف إلا أن هذا المنهج لا يصلح لحل جميع مشاكل الصناعة فهناك كثير من المشكلات الإدارية والتكنولوجية التى تحتاج لمنهج أخرى لحلها، ولكن مع ذلك فإن هذا المنهج يعتبر تطوراً عظيماً فى تدريب القادة والمشرفين، ويتبأ بمستقبل عظيم فى هذا الصدد.

لقد طرأت تغيرات كثيرة على منهج تنمية الحساسية خلال السنوات القليلة الماضية، ولذلك حدثت تغيرات هامة فى تصميمات هذا المنهج ووسائله وأهدافه، فقد تحول اهتمام البرامج من العوامل الخاصة بديناميكية الجماعة إلى الاهتمام بديناميكية الفرد، والاهتمام بإتاحة الفرصة أمام نمو الشخصية وتوفير الفرص أمامها للقيام بوظائفها كاملة. كذلك تغير الاهتمام من العلاقات الشخصية والمهارات اللازمة لها إلى الاهتمام بفهم الفرد نفسه، وخاصة شعور الفرد نحو ذاته، ذلك الشعور الذى قلما يوجه الفرد إليه الانتباه وكذلك الإهتمام بقيم الفرد الأساسية فى الحياة، ولقد تحول الإهتمام من النزعات العصائية أى المرضية فى الانسان إلى

الإهتمام بضرورة إطلاق صراح قدراته وإمكانياته لكي تصبح أكثر غنى وثراء وأكثر إيجابية وبناء وأكثر رضا وسعادة بالحياة.

إن منهج تنمية الحساسية أخذ فى الذيوع والانتشار، حيث تساعد الخبرة الشخصية لكي يصبح الفرد أكثر فهما لذاته، وأكثر إدراكا لمشاعره وإتجاهاته وميوله وكيفية تأثير هذه المشاعر بالآخرين، وكيفية تأثيرها فيهم، وأصبحت برامج تنمية الحساسية تطبق فى الولايات المتحدة الأمريكية فى الجامعات وفى المراكزصناع الصناعية وفى معاهد العلاقات الصناعية وفى أقسام الأعمال الإدارية.

وأخيرا يجب أن نفرق بين برامج تنمية الحساسية Sensitivity training وبين العلاج الجماعى group Therapy وذلك لأن برامج تنمية الحساسية لا تستهدف العلاج لأن غالبية الأعضاء الدارسين أسوياء، ويؤدون وظائفهم بالفعل بطريقة فعالة وسعيدة نسبيا، ولكن التدريب على تنمية الحساسية يؤدي إلى تنمية القادة الذين يستطيعون التغلب على مشاكل العلاقات الإنسانية التى تنتشر فى هذا العصر. ولاشك أن القادة سوف يستمرون فى أداء دور حيوى وهام فى المستقبل كما أدوا أدواراً هامة وحيوية فى الماضى فى تاريخ الأمم والجماعات.

فى إحدى مؤتمرات الإدارة الذى عقد فى الولايات المتحدة الأمريكية فى سنة ١٩٦٣، والذى نظمه ستة من كبار علماء النفس وصف القائد الناجح ثلاثة من الحاضرين وجاءت أوصافهم كالاتى: -

**الأول:** يبدو لى من استقراء التاريخ أن القائد العبقري هو صانع المعجزات miracles فى العالم. إنه الشخص الذى قام بمفرده ووحده فقط،

وسار فى مقدمة الناس وحملهم إلى قمة الجحد، بدون قيادته ما كان للناس إلا أن يستمروا فى الدوران حول أنفسهم دون أن يحققوا شيئاً.

**الثانى:** إن القيادة هى صناعة البيئة الصحيحة والأهداف الصحيحة، وأساليب التحدى الصحيحة، والطرق الصحيحة اللازمة لضبط سلوك الناس ... هذه هى القيادة فى نظرى.

**الثالث:** لقد كنت منذ سنوات مضت ناظراً للمدرسة ابتدائية فى امهوا Ohio، وكنا نهتم بتنفيذ مبدأ المدرسة المتمركزة حول الطفل child - centered School، وقلنا إننا لا بد أن نضع هؤلاء الأطفال فى الجو الملائم والمناخ المناسب وسوف لا نرغم أو نجبر هؤلاء الأطفال، وسوف لا نعلمهم القراءة مثلاً إلا بعد أن تنمو عندهم الرغبة والاستعداد للقراءة.

هل تعرفون ماذا كانت النتيجة ... لقد ظل عدد من الأطفال لا يرغبون فى تعلم القراءة والكتابة. عندما تقولون أيها العلماء انكم لا تريدون أية قيادة إنما تريدون فقط خلق الجو الملائم وبعدها ينصرف كل فرد إلى أداء عمله تلقائياً. إنما تضحكون على أنفسكم. إن الناس ليسوا جميعاً فى هذه الدرجة من السمو أو الطيبة أو الفضيلة أو القدرة على الابتكار والخلق والابداع، وليسوا جميعاً فى تلك المنزلة من الشعور بالكرامة وعزة النفس. إنه لمن المبالغة أن تقررروا أنكم لا تريدون رجلاً قوياً لكى يقود جماعته.

وبالطبع فإن ذلك لا يعنى بالمرة أن الرجل القوي يصبح دكتاتوراً مستبداً، وأن يهمل أو يتجاهل ما يستطيع أن يضيفه أفراد الجماعة إلى خيرها وتقدمها ورفقيها. ولا يمكن أن يكون القائد ذكياً إذا طمس القدرات الابتكارية عند جماعته.

ومعنى ذلك أن القيادة ضرورية لحياة الجماعة ولتقدمها وتماسكها ونجاحها فى تحقيق أهدافها<sup>(١)</sup> وإن كان هذا لا يعنى إلغاء الدور الهام الذى يمكن أن يؤديه أفراد الجماعة.

---

(١) Hepner, H. W., Psychology applied to life and work.