المُنَاقَشَةُ الجَمَاعِيَّة

أُصُولُهَا، ومَبَادِئُهَا

الدكتور عمر بشير الطويبي

الدار العربية للكتاب

المناقشة الجماعية

أصولها، ومبادئها

تأليف

د. عمر بشير الطويبي

الدار العربية للكتاب

جميع الحقوق محفوظة الدار العربية للكتاب
ليبيا ـ تونس
1984

الإهـــداء

إلى أخويّ

علي يوسف حمزة وأحمد علي الحنيش

تقديرًا للموضوعيّة العلميّة

والصفح الجميل ..

بسم الله الرحمن الرحيم

„ ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ
الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ
إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِ
وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ “ .

صدق الله العظيم
سورة النحل ، آية 125

محتويات الكتاب

تمهيد ٩
الفصل الأول : المناقشة والديموقراطية ١٣
الفصل الثاني : الفرد والجماعة ٢٣
الفصل الثالث : تحديد المشكلة ٣٥
الفصل الرابع : الاستنتاج والاستدلال ٥٥
الفصل الخامس : أنواع المناقشة ٧١
الفصل السادس : الاستعداد للمناقشة ٨٥
الفصل السابع : الحصول على المعلومات ١٠١
الفصل الثامن : المشاركة في المناقشة ١١١
الفصل التاسع : قيادة المناقشة ١٣١
الفصل العاشر : المهارة اللغوية والاتصال ١٥١
الفصل الحادي عشر : عوائق الاتصال والتفاهم ١٧٥
الفصل الثاني عشر : إدارة الخلاف في المناقشة ١٢٥
الفصل الثالث عشر : تقييم المناقشة ٢٢١
الفصل الرابع عشر : مزايا وعيوب المناقشة ٢٤٥
مراجع الكتاب ٢٥٥

المناقشة الجماعية
أصولها ومبادئها
تمهيد

لقد تم إعداد هذا الكتاب لفائدة أي شخص يشارك في مناقشة ، وبصورة خاصة للطلاب في المدارس الثانوية والجامعات حيث أن الطالب قد وصل في هذه المرحلة إلى القدرة على التحليل ، والاهتمام بكثير من القضايا الشخصية والإجتماعية والعلمية ، وأن اتصاله اليومي يكاد يكون أغلبه ، أو هكذا يجب أن يكون ، في حوار وأخذ وعطاء مع زملائه ومدرسيه .

ويقدم هذا الكتاب الأساس النظري والأسلوب العملي اللذين يتصلان بالمناقشة ، حيث ان استيعاب هذين الأمرين شرط لا بد منه للمناقش لكي يكون فعالاً في مناقشته ، وزيادة قدرته على المشاركة بصورة إيجابية في اتخاذ القرار في المؤسسات الديموقراطية الشعبية على ضوء فلسفة الحكم الجماهيري وسلطة الشعب .

ويعتبر التدريب على المناقشة تدريباً على الحكم الذاتي ، لأن المواطنين الذين يحكمون أنفسهم بأنفسهم يجب أن يكونوا أحراراً في :

(١) أن يتحروا عن الحقيقة ، ويبحثوا عنها ، ويتأكدوا من وجودها .

(٢) أن يعبروا عن معتقداتهم وأفكارهم في الوقت الذي ينصتون فيه لأفكار الآخرين ومعتقداتهم .

(٣) أن يختاروا بين البدائل والإختيارات المطروحة أمامهم .

ففي المناقشة ، يقوم الأفراد بتحديد الموضوع المطروح للنقاش ، كما يقومون بالتحري والبحث فيه ، ويبذلون جهداً في الكشف والتقصي ، والاستفهام من الآخرين والإنصات لهم . بعد هذا كله يوازنون بين المعلومات والأفكار والاحتمالات عن طريق التقييم والتشخيص ، والذي ينطلقون بعده إلى تنفيذ القرار الذي تم التوصل إليه . ويحتاج كل مشارك في المناقشة إلى هذه المهارات لأنها أساسية للمناقشة الغنية بالأفكار وبالتحليل والتي تؤدي إلى تفتح الأذهان ، وبالتالي إلى حسن القرار ، وجودة التنفيذ في معالجة القضية المطروحة للنقاش .

وتستطيع الجماعة بعد مناقشة مخلصة ودفاع أمين عن الأفكار ، وبعد أن يكون قد تمتع كل فرد بالفرصة في البوح بما عنده من أفكار وآراء ، أن تختار القرار الذي :

(١) يرضي كل فرد فيها .
(٢) أو يحقق رغبات الأكثرية دون التضحية بمصالح الأقلية .

إن النقاش العقلاني والدفاع المنطقي يساهمان مساهمة إيجابية في سير المناقشة الجماعية نحو الاتجاه الصحيح . إن ضياع الفرصة لإيجاد مناقشة نزيهة قد يقود الجماعة إلى تبني الحلول الواطئة وغير الناجعة في مواجهة القضية التي تواجهها الجماعة . كما يشعر الأفراد الذين يحسون بأنهم لم تتح لهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم بعدم تقدير الجماعة لهم ، ويردون على ذلك بعدم أخذ الأمور بصورة جدّية ، وبالسلبية في التعامل مع الجماعة وقراراتها .

وعليه يمكن القول بأن نجاح أي عمل جماعي يتطلب توافق النوايا ، وتوافر الجهود ، وأن يكون أسلوب عمل الجماعة هو المناقشة التي لا يمكن الاستغناء عنها في أي جهد مشترك يقوم على العقل واحتساب الفكر .

وكما هو معلوم ، فإن المناقشة ليست غاية في حد ذاتها ، بل هي وسيلة يتبعها الناس العقلاء لمواجهة ما يجابههم من مشكلات بغية التغلب عليها . إن

الغاية النهائية من المناقشة هي الوصول إلى قرار حول ما يجب عمله وتنفيذه .

إن المناقشات والمحاورات التي تتم في فصول الدراسة ، وفي المؤتمرات الطلابية والملتقيات الجماهيرية من المؤتمرات الشعبية الأساسية إلى معسكرات إعداد الشباب وغيرها من الأماكن لا تؤدي أي فائدة إذا كانت هذه المناقشات غاية في حد ذاتها . ولكن إذا كانت هذه المناقشات أنشطة وممارسات يقصد منها توجيه وتعويد الأفراد على العملية الأساسية لاتخاذ القرار الديموقراطي الشعبي العلمي ، فإنها عندئذ تصبح (أي المناقشة وأصولها) من أهم المواضيع التربوية التي يلزم الاهتمام بها في المجتمع الجماهيري .

ويهدف هذا الكتاب إلى المساهمة في إتاحة الفرصة للطلاب الذين يعتبرون عماد الوطن في الحاضر والمستقبل لأن يتعرفوا على سبل المناقشة مما يمكنهم من المشاركة بفعالية ليس فقط داخل المؤسسات التعليمية ، بل وفي خارجها في المؤسسات الديموقراطية الشعبية . ومن هذا المنطلق ، فإن هذا الكتاب يقدم « دليلاً » جيداً يساعد الطالب الذي لم يتعود على المناقشة والمشاركة فيها . وتتضح أهمية هذا الكتاب للأسباب التالية :

(١) إن الأسرة العربية الليبية ، في أسلوب تربيتها ، لا تزال إلى حدّ كبير تقوم على سيطرة الأب أو الأم في تقرير مصير أفراد الأسرة . وعليه لا تتوفر الفرصة للطفل للتعبير عن أفكاره دون خوف أو تملق ، وبذلك لا يتعود الطفل على المناقشة والتعبير عن الرأي .

(٢) إن المدرسة العربية الليبية ، في أسلوب تدريسها ، لا تزال إلى حدّ كبير تقوم على سيطرة المعلم الكاملة في الموقف التعليمي ، وإتباع طريقة « التلقين » في التدريس ، وعدم توفر أي أسلوب أو تدريب على كيفية المناقشة والأخذ والعطاء بين المدرسين والطلاب ، وبين المدرسين أنفسهم أحياناً . ووضع من هذا القبيل لا يؤدي إلى نجاح العملية التعليمية بسبب التوتر والقلق الذي يعاني منه المدرسون والطلاب .

(٣) إن الوضع التنظيمي للمجتمع العربي الليبي يقوم حالياً على الديموقراطية الشعبية في جميع مؤسساته ، ومن هذا فإن مشاركة كل فرد ضرورة حتمية لتقرير مصيره ومصير أهله . ويعتبر قطاع الطلاب والشباب المتعلم هو العمود الذي تعتمد عليه المناقشات والقرارات داخل المؤسسات المهنية والمؤتمرات الشعبية في الجماهيرية . ومن هنا فإنه على هذا الشباب أن يتبين المدخل الصحيح للمناقشة المفيدة البناءة .

كما يساعد هذا الكتاب المناقش على تقييم ما يسمعه من آراء وعرض للأفكار بصورة موضوعية تجعله يتقبل منها ما يتمشى مع المنطق والعقل والحقيقة ، ويثمن جهود الآخرين في التعبير عن أفكارهم ، ويجعله يتحلى بالصبر والأناة في الاستماع لمن يخالفونه في الرأي .

ويقصد بالجماعة التي يخدمها هذا الكتاب ، أي جماعة تلتقي لتتبادل الآراء ، أو لتتعلم شيئاً جديداً، أو لتقرر في أمر من الأمور . وبذلك يدخل في نطاق هذا الإطار حلقات الدراسة الجامعية والعليا ، والجماعات الكشفية والرياضية وغيرها من جماعات الخدمات الاجتماعية والتعاونية ، ومجالس الأقسام العلمية ، واللجان الشعبية باختلاف مواقعها ، وكذلك المؤتمرات الشعبية والنقابية والمهنية .

وقد استخدم لفظ « قائد المناقشة » و « قيادة المناقشة » ، و « أمين الاجتماع » ليكون لها نفس المعنى وهو الإشارة إلى الأفراد الذين يتم اختيارهم لإدارة المناقشات كالمدرس ، وأمين الجمعية ، وأمانة المؤتمر الشعبي الأساسي ، أو أولئك الذين يتم تصعيدهم للقيام بدور أمين اللجنة كما هو الحال في اللجان الشعبية .

الفصل الأول
المناقشة والديموقراطية

إن الفاصل الرئيسي الذي يميز الشعب الحر عن غيره من الشعوب التي ترزح تحت السيطرة والدكتاتورية والفاشية هو الحرية التي يتمتع بها في مناقشة القضايا التي تمس حاضره ومستقبله . ذلك أنه عندما تكون الحرية للشعب في أن ينتقد أو يتكلم ضد الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية ، وأن يصدر قرارات تهدف إلى التعديل في سياسة مؤسساته الشعبية ، وأن يحاسب اللجنة الشعبية ويغير من يشاء من أفرادها إذا فشلوا في تحقيق ما يراه صالحاً ، فإن هذا الشعب يعيش بحق في مجتمع جماهيري حرّ يفخر به ، ويمثل أقصى تعبير عن الديموقراطية الحقيقية .

إن الأشخاص الذين يعيشون في أنظمة الحكم المستبدة ، مهما اختلفت ألوانها وشعاراتها ، لا يستطيعون أن يمارسوا إلّا حق البقاء صامتين ساكتين متقبلين لقرارات الحكام ومنفذين لها . ذلك أن هؤلاء المواطنين يعلمون أن المعارضة مرفوضة ، وأن ثمنها باهظ حقاً .

ولذلك فإن المناقشة والديموقراطية الحقيقية تعتبران وجهين لعملة واحدة ، فبقدر ما تكون هناك مناقشات وتعبير عن الرأي بقدر ما تكون هناك ديموقراطية . وفي نفس الوقت تتطلب المحافظة على المجتمع الديموقراطي الشعبي وجود مواطنين يعرفون كيف يستخدمون حقوقهم وواجباتهم نحو مجتمعهم .

ومن المعارف الأساسية التي يحتاج إليها هؤلاء المواطنون هي أن يكونوا حاذقين في دراسة المشكلات ، وفي تمحيص المقترحات والسياسات ، وفي الوصول إلى آراءوأحكام حول ما يواجهونه من قضايا . وبمعنى آخر ؛ يلزم هؤلاء المواطنين أن يكونوا على دراية ومقدرة في المناقشة والحوار .

تعريف المناقشة :

يمكن تعريف المناقشة بصورة عامة بأنها قيام جماعة متعاونة فيما بينها على اختيار مشكلة معينة وتحديد أبعادها ، وتحليل جوانبها ، واقتراح الحلول لها ، واختيار الحل المناسب بعد ذلك عن طريق الإجماع أو عن طريق الأغلبية . وتكون وسيلة الاتصال الحديث الشفوي ، وتتم تحت توجيه قائد للمناقشة لأجل الوصول إلى الحل التعاوني . وهذا يعني أن هناك ثلاثة عناصر يتضمنها هذا التعريف هي :

(١) الجماعة ويقصد بها شخصان فأكثر تجمعهم خصائص مشتركة عامة .

(٢) إن المناقشة تتم في شكل كلام شفوي .

(٣) إن الهدف من المناقشة هو التعاون في الوصول إلى حلّ للمشكلة يقبله الجميع .

وبهذا المعنى ، فالمناقشة المؤدية للغرض هي تلك المناقشة التي تتبع فيها الطريقة المعروفة« بطريقة حل المشكلات Problem Solving» ،أو «بطريقة التفكير العلمي Scientific Method» . ويقصد بهذا النوع من التفكير هو قيام الجماعة بالتحقيق في الموضوع ، واستكشاف الوضعية ، وتقصي أبعاد المشكلة ، وتقييم الأمر تقييماً جيداً ، وذلك قبل العمل على اختيار القرار الأخير حولها .

أسباب نمو المناقشة :

المناقشة كوسيلة من وسائل التفاهم السلمي بين بني الإنسان ليست أمراً

جديداً ، ذلك أن الإنسان منذ القدم استخدم المناقشة والحوار في حلّ خلافاته ، وفي بناء حضاراته المتتالية . وبذلك كانت المناقشة والمخاطبة هي الوسيلة التي اختارها الله سبحانه وتعالى مع العباد ليهديهم سواء السبيل . ولأن المناقشة الصحيحة تحتكم إلى العقل ولا شيء غير العقل ، فإن المناقشة والحجة والدليل التي جاءت في القرآن الكريم كانت أقوى برهان وأصدق آية على نبوة محمد صلى الله عليه وسلم . بحيث كان هذا القرآن أكثر تأثيراً على العقول ، وأقدر على الإستمرار والتحدي من الآيات المادية الأخرى التي سخرها الله للأنبياء الكرام ، الذين سبقوا محمداً عليه الصلاة والسلام ، لإقناع الناس بأنهم كانوا رسلاً من عند الله رب العالمين . وهكذا ظلّ القرآن وسيظل أقوى حجة للإسلام ، وأصدق دعوة للحق والخير .

ومع تطور الحضارات ، وتعقد المجتمعات ، وزيادة الإهتمام بالحياة الديموقراطية في العالم ، اتضح أن المناقشة تسير في خط متواز مع الديموقراطية ، وانه لا غنى عنها في المجتمع الحديث للأسباب التالية :

(١) أدى التغير في المجتمعات المعاصرة من حيث نظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى زيادة اهتمام الناس بهذه المسائل ، وبذلك كثرت المناقشات والمناظرات سواء عن طريق اللقاءات المباشرة ، أو عن طريق الكتابات في الجرائد والمجلات والكتب .

ففي الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية إنتقل المجتمع فجأة من نظام إقطاعي ملكي رجعي مستبد يقوم على غلبة الحسب والنسب والجاه فوق أي معايير أخلاقية وعلمية أخرى ، إلى مجتمع يقيم مؤسساته الشعبية المباشرة ، ويسعى إلى تحقيق العدالة الاجتماعية بين مواطنيه في ظل الاشتراكية التي تقضي على كل وسائل السلب والابتزاز . وبذلك وجد المجتمع نفسه وهو يقيم هذه التحولات الكبيرة يدخل في نقاش ونقاش حول التنظيم الجديد للمؤسسات

الاجتماعية رسمية أو غير رسمية .

(٢) وقد أدى التعلم إلى زيادة اهتمام الناس بالحوار والمناقشة حيث ان التعليم يزيد من إدراك الفرد لنفسه وللحياة من حوله ، ويدفعه حب الاستطلاع الى الرغبة في معرفة الجديد دائماً بحيث تكون هذه المعرفة مقنعة ومرضية للعقل . ولأن التعليم هو الطريق إلى الحرية الحقيقية ، فإن زيادة التعليم بين الأفراد تدفع بهؤلاء الأفراد إلى رفض قيود المجتمع القديم القائم على الكبت والقهر والاملاء الاجتماعي الموروث دون تقييم ، ويشجعهم على مناقشة كل شيء جديد . ولذلك لا عجب أن تجد الشباب اليوم أكثر تحدياً ومناقشة من الأجيال السابقة سواء داخل المدارس أو خارجها .

(٣) المساواة في السلطة يؤدي إلى اندفاع الناس للمشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق المساهمة في المناقشات . ومنذ قيام سلطة الشعب في الجماهيرية في ٢ مارس ١٩٧٧ ، فإن الشعب في الجماهيرية قد دخل في عهد جديد من الإدارة المباشرة والمحلية التي تسمح بالتساوي الكامل لجميع المواطنين في تقرير الإرادة الشعبية في السياسات والبرامج المحلية والقومية والعالمية .

(٤) وقد لعب التطور في التفكير العلمي دوراً كبيراً في تشجيع المناقشة في مختلف المستويات العلمية والاجتماعية . إذ تبين منذ اندلاع الثورة العلمية الهائلة في بداية هذا القرن عظمة هذا الكون بمظاهره المختلفة والمعقدة بما فيها الإنسان . وهذا كله جعل الدارسين والعلماء والمهتمين يحسون بأنه يستحيل عليهم بصورة فردية أن يتوصلوا إلى فهم كثير من المشكلات التي تواجههم . ولذلك بدأت اللجان والمؤتمرات والندوات العلمية تشهد تقدماً كبيراً بالإضافة إلى الانفجار الهائل في وسائل الاتصال الأخرى . كما أدى التطور في التفكير العلمي بالناس إلى ترك أساليب التفكير القديمة التي تقوم على الارتجال والشعوذة والمغامرة في حلّ المشكلات التي يواجهها الإنسان ، وحلّ محلها التفكير المنطقي المنظم الذي يتخذ من العقل إطاره ، ومن الحجة والبرهان محتواه .

الحاجة إلى المناقشة :

تتعدد الأغراض التي تستدعي المناقشة بتعدد الجماعات البشرية وأهدافها . ومع ذلك يمكن القول بأن هذه الأغراض يمكن تصنيفها في مجموعتين رئيسيتين هما : الأغراض الشخصية وهي التي تتصل بإشباع الحاجات النفسية ، والأغراض الوظيفية وهي التي تتصل بإنجاز الأعمال والمهام وهي لذلك موضوعية وغير شخصية .

(أولاً) : الأغراض الشخصية ، حيث ينطلق الفرد من دخوله في المناقشة مع الآخرين من الأسباب الآتية :

(١) أسباب اجتماعية ، حيث يحتاج الفرد إلى شعوره بالانتماء للآخرين ، وإقامة علاقات معهم في محل السكن ، وفي العمل ، وفي النادي ، مثلاً .

(٢) أسباب تنفيسية، حيث يحتاج الفرد إلى التنفيس عن الضغوط والقلق الذي يعانيه في الحياة ، بإظهار مشكلاته ، والتعبير عنها لمن يعتقد بأنهم يتعاطفون معه .

(٣) أسباب علاجية ، حيث يسعى الفرد إلى طلب المساعدة في التغلب على مشكلاته النفسية . ولذلك فإن هذه الأسباب تتداخل مع الأسباب التنفيسية ، وتختلف عنها من حيث تركيز الأخيرة على مساعدة الفرد على تغيير آرائه ومشاعره حول نفسه والتي تسبب له ما يعانيه من ضيق نفسي .

(٤) أسباب تعليمية ، حيث يدخل الفرد إلى المناقشة ليوسع في مداركه ، ويزيد في معلوماته بالإستفادة من خبرات الآخرين .

(ثانياً) : الأغراض الوظيفية ، حيث يكون الهدف إنجاز أعمال تتصل بخدمة المجموع ، وليس خدمة الفرد فقط . ومن هذه الأغراض :

(١) تحديد سياسات وبرامج عن طريق اتخاذ القرارات اللازمة لها ، كما هو الحال في المؤتمرات الشعبية الأساسية والاتحادات والروابط المهنية .

(٢) وضع خطط تنفيذية معينة من خلال نوع العمل الذي تقوم به الجماعة ، كما هو الحال في اللجان الشعبية ، ومجالس الأقسام بالكليات ، والإدارات التخصيصية في المصانع والمنشآت .

(٣) فحص وتقييم الأعمال قبل الشروع فيها لتقدير صلاحها ، أو بعد انجاز العمل وذلك لمعرفة درجة النجاح الذي تم تحقيقه ، كما هو الحال في اللجان الفنية والعلمية المتخصصة .

(٤) تقديم الرأي والاستشارة للجهات القادرة على اتخاذ القرار وذلك بتقديم الرأي والمشورة الفنية لها ، كما هو الحال في اللجان الفنية والعلمية المتخصصة غير أن دورها هنا لا يتركز حول التقدير والتقييم ، ولكن يتركز حول إعطاء المشورة الفنية في الموضوع فقط .

خصائص المناقشة الجيدة :

مهما كان نوع المناقشة التي تود الجماعة القيام بها ، فإن الطريقة التي تسير عليها المناقشة تحدد إلى درجة كبيرة فيما إذا كانت تتصف بالمواصفات اللازمة للمناقشة الصحيحة أم لا . ومن هذه الصفات ما يلي .

(١) إن المناقشة الجيدة هي تلك التي يكون لها هدف واضح محدد . إن الدخول في مناقشة « على سبيل الصيد في البحر » أمر لا ينتج عنه إلّا مضيعة في الوقت ، وتبذير في الجهد . فالمناقشة الفعالة تسعى إلى غاية معينة ، وتركز كل جهودها من أجل تحقيقها .

(٢) إن المناقشة الجيدة تتبع خطة أو جدولاً معيناً لأعمالها ، وبأسلوب منظم بحيث أن الجماعة تلتزم بدراسة القضايا المطروحة فقط ، وبالكيفية والنظام اللذين أقرتهما الجماعة مسبقاً . إن الخروج عن هذه الأمور يجعل الجماعة تدور في حلقة مفرغة ، وقد تنتهي بخيبتها وتصدعها .

(٣) إن المناقشة الجيدة تتطلب إحساس كل فرد في الجماعة بأنه مسئول مسئولية مباشرة عن نجاح المناقشة أو فشلها . ذلك أن اعتماد الأفراد على بعضهم في الإعداد للمناقشة وتنفيذها يضع عبئاً كبيراً على عدد محدود منهم ، ويقلل من رصيد المعلومات والتحليل للموضوع ، ويؤدي إلى إجهاض الجماعة من حيث مستوى قراراتها وبرامجها .

(٤) إن المناقشة الجيدة تفترض إيمان أفراد الجماعة ككل بالعمل التعاوني وأهميته في تحقيق الغايات التي تسعى إليها الجماعة . وبذلك فإن إندماج جميع الأفراد يصبح أمراً ضرورياً ، بحيث لا يبقى مكان للأنانية أو التعصب لرأي أو فكرة . وتؤدي هذه الروح إلى قدرة الجماعة في التغلب على خلافاتها ، والإستفادة من أخطائها .

(٥) إن المناقشة الجيدة تتطلب اختيار الجماعة لأفراد من بينها يقودون المناقشة وينظمونها . وتحتاج الجماعة لأن تتعاون مع قيادة المناقشة حتى يتحقق النظام ، وتسير الأمور بشكل واضح جلي لا غموض فيه .

المناقشة والإقناع :

يخطىء بعض الناس الذين يعتقدون بأنه لا يوجد فرق بين المناقشة والإقناع ، على أساس أن الغاية من المناقشة الجماعية هي اقناع الآخرين بوجهة نظر معينة . إن المناقشة شيء مختلف تماماً عن الإقناع الذي نقوم به أحياناً على المستوى الفردي والجماعي .

ففي عملية الإقناع ، يكون الفرد قد آمن بصحة فكرة معينة ، ويعمل على التحدث للآخرين للحصول على موافقتهم لفكرته . فهو لا يسعى من أجل تبادل الآراء ووجهات النظر مع الناس ، بل يسعى إلى تبليغهم بفكرته ، عاملاً كل جهده على إقناعهم بها ، وتقبلهم لها .

أما المناقشة التي يقصدها هذا الكتاب ، فهي تلك المناقشة التي يدخل

الأفراد فيها ، لا من أجل إقناع الآخرين بوجهة نظر معينة ، بل من أجل تبادل المعلومات والحقائق ، وتمحيص الأمر بالإستفادة بآراء الحاضرين ، ومحاولة الوصول إلى رأي يستفيد من خبرة الجميع ، ويعبر عن رأي الجميع ، ويقبل به الجميع .

وبذلك يمكن القول بأن الإقناع يختلف عن المناقشة في النواحي الآتية :

(١) عندما يكون الشخص قد اعتقد في حلٍّ معين للموضوع ، فإنه في هذه الحالة يسعى إلى إقناع الآخرين وكسب تأييدهم لوجهة نظر معينة . ويستطيع أن يقلل الفرد من تأثير هذا الاعتقاد عليه بتذكير نفسه بأنه يلزمه الإنصات لآراء الآخرين لعله يكتشف معلومات وأفكار جديدة .

(٢) تعتمد المناقشة على التعاون الجماعي في دراسة الموضوع وتشخيصه والوصول إلى قرار بشأنه وذلك باستخدام التفكير التأملي العلمي ؛ بينما يعتمد الإقناع على تأييد وجهة نظر معينة واحدة بصورة مقصودة .

(٣) يهتم المشارك في المناقشة بمقارنة المزايا للحلول المعروضة للمشكلة دونما النظر إلى أي مكسب شخصي ؛ بينما يسعى الشخص في عملية الإقناع الى التركيز على حلٍّ واحد ، وفي الأعم الأغلب ، من أجل مصلحة خاصة .

(٤) يقوم الشخص الذي يسعى لإقناع غيره بتقديم خلاصة أفكاره أولاً ؛ أما في المناقشة فإن المتحدث يقدم آراءه على أساس أنها اعتقاد أو ظن ، ويقوم بعد ذلك من خلال ما يعرضه الآخرون من آراء بتمحيص آرائه وآراء الآخرين ، ومن ثم يقوم بالتوصل إلى الإستنتاج المناسب .

مسار المناقشة :

إن المسار الذي تتخذه المناقشة ، عموماً ، من مرحلة الإحساس بالمشكلة إلى مرحلة اختيار الحل ، يسير وفقاً لخطوات متتابعة إذا كان يقوم على تطبيق

التفكير التأملي ، أو ما يعرف أيضاً بأسلوب التفكير بطريقة حل المشكلات . وهذه الخطوات (سيتم تفصيلها في الفصول اللاحقة) هي الآتي :

(أ) الشعور بوجود مشكلة .
(ب) تحديد معنى المصطلحات والمفاهيم التي استخدمت في تحديد المشكلة .
(حـ) تحليل المشكلة ، آخذاً في الإعتبار الحقائق المتصلة بأساس المشكلة ومدتها .
(د) اقتراح الحلول الممكنة ، لإصلاح الوضع الراهن ، أو اتخاذ بدائل جديدة من العمل نحو حل المشكلة .
(هـ) تقييم هذه البدائل أو الحلول بمقارنتها ببعضها من حيث مزاياها وعيوبها .
(و) اختيار أحسن الحلول المعروضة .
(ز) تنفيذ الحل الأفضل ، ومتابعة ذلك وتقييمه .

أنواع القرارات التي تنتهي بها المناقشة :

عندما تتوصل الجماعة في مناقشة الموضوع إلى المرحلة (و) المذكورة أعلاه ، فإن قرارها سيكون واحداً من القرارات الآتية :

(**أولاً**) : تصل الجماعة إلى اتفاق بعد المناقشة ولها القدرة على وضع القرار موضع التنفيذ . فقد يناقش المؤتمر الطلابي في المدرسة بعض المشكلات السلوكية في المدرسة ويقرر تبني معايير وضوابط معينة لمواجهة المشكلة . فعندئذ تعتبر المناقشة للموضوع قد انتهت باختيار القرار الذي ستقوم الجماعة بتنفيذه .

(**ثانياً**) : تصل الجماعة إلى اتفاق بعد المناقشة وليس لها القدرة على وضع القرار موضع التنفيذ . وفي هذه الحالة تقوم الجماعة باتباع نفس الخطوات الموجودة في « مسار المناقشة » ، وتختلف عنه في الخطوة الأخيرة فقط حيث أنها تتخذ « توصية » وليس قراراً ، وتحول تلك التوصية إلى الجهة العليا التي تملك حق القرار والتنفيذ . فمثلاً من حق القسم الأكاديمي (العلمي) في أي كلية

أن يقوم بمناقشة لتطوير البرنامج الدراسي للقسم . ولكن نظراً لأنه لا يستطيع أن يقرر ذلك لوحده ، فإن القسم يرفع توصية إلى اللجنة الشعبية للكلية ، التي بدورها تعيد النظر في الموضوع ، وترفع هذه الأخيرة بشأنه توصية الى اللجنة الشعبية للجامعة .

(**ثالثاً**) : تختلف الجماعة في الرأي وعندها القدرة على التنفيذ . إذ يحدث أحياناً في بعض المواقف أن تناقش الجماعة الموضوع ولكنها لا تتوصل إلى اتفاق حوله . ففي هذه الحالة يلزم أن تلحق المناقشة مناقشة أخرى ، يتم فيها استكمال مناقشة الموضوع للوصول إلى قرار . لنفرض أن الجمعية العمومية لجمعية اسكانية تعاونية اختلفت حول مشروع اسكاني تعاوني حيث ان بعض الأعضاء طالبوا ببناء بيوت ولكن في قطع صغيرة ومستقلة ؛ بينما طالب أعضاء آخرون ببناء البيوت على هيئة عمارات كل منها لها ثلاثة أدوار ، والاستفادة من باقي الأرض كساحات للعب . فإنه في هذه الحالة يؤجل الموضوع إلى اجتماع آخر ، حيث تتاح الفرصة للأعضاء للتأمل في هذين الإقتراحين الرئيسيين . وفي الإجتماع الثاني تستمر مناقشة الموضوع ، وبالتركيز على الإقتراحين الرئيسيين، ويتم التوصل إلى القرار الذي ينال موافقة الجميع ، أو موافقة الأغلبية .

(**رابعاً**) : تختلف الجماعة في الرأي ، وليس عندها القدرة على التنفيذ ، وفي هذه الحالة فإن المناقشة الأولى تنتهي بعدم الوصول إلى رأي موحد ، فتقوم الجماعة بعقد مناقشة اخرى كما هو الحال في النوع الثالث . وما دامت الجماعة لا تملك حق اتخاذ القرار فإنها ستتوصل بعد المناقشة إلى توصية بالإجماع أو بالأغلبية ترفعها إلى الجهة التي تملك حق اتخاذ القرار النهائي .

الفصل الثاني
الفـــرد والجماعـــة

إن الزمن الذي كان بإمكان الفرد فيه أن يعيش بعيداً عن تأثير الجماعة يكاد يولي إلى غير رجعة . فالفرد أصبح اليوم يعتمد في جميع جوانب حياته على الجماعات المختلفة التي يتكون منها المجتمع لأداء وظائف معينة . كما أن الفرد نفسه أصبح عضواً في أكثر من جماعة ، بحيث لا يكاد تمر عليه لحظة إلاّ ويحس بتأثير هذه الجماعة أو تلك على سلوكه . ويحدث هذا الإنتماء لأكثر من جماعة بالنسبة للفرد الواحد بسبب تعدد الأدوار التي يلعبها هذا الفرد في حياته من أب لأسرة ، إلى عمله كمعلم في مدرسة ما ، إلى مشاركته في نشاطات اللجنة الشعبية للمحلة ، إلى مساهماته كعضو في المؤتمر الشعبي الأساسي ، إلى جماعة الأصحاب لغرض التسلية ، إلى جماعة المعلمين المتمثلة في رابطة المعلمين بمنطقته ، وهكذا .

إن السلوك الذي يقوم به فرد معين في لحظة ما يتحدد بناء على ظروف الموقف الذي يتواجد فيه ، وصورته عن نفسه في تلك اللحظة . فردود الفعل تختلف من موقف الشعور بالنفس « كجار طيب » أو « معلم يحترم مهنته » أو « أب مخلص لأسرته » أو ما شابه . وهذا ما دعا الدارسين للنواحي النفسية والإجتماعية بالاعتقاد بأنه لو لم تتواجد مواقف تدعو للكذب لما كان هناك كذابون ، وبأنه لو لم تتواجد مواقف تدعو للجنوح في السلوك لما كان هناك جانحون ومجرمون . وتأييداً لهذه النظرة فقد وجد المهتمون باستقصاء الرأي العام بأن

الإجابات التي أعطاها نفس الأفراد لنفس الأسئلة كانت إجابات مختلفة عندما كان هؤلاء الأفراد على شاطىء البحر ، وهم في العمل ، وهم في زيارة للمستشفى . ولذلك فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد لا يكون بدراستهم بصورة مستقلة كأفراد ، بل بدراستهم من خلال تفاعلهم في الجماعات التي ينتمون إليها .

تنوع الجماعات :

تتنوع الجماعات التي تكوّن النسيج للهيكل الإجتماعي إلى حد كبير ، وخاصة كلما انتقل المجتمع من الحياة البسيطة إلى الحياة المعقدة في جوانب الحضارة المادية والمعنوية . وفي المثل الذي سبق ذكره حول « المعلم » تبين بكل وضوح الإمكانيات المتعددة من الجماعات التي قد يرتبط بها هذا المعلم . وهكذا فإن التنوع في عدد الجماعات ووظائفها ، والتي يجد الفرد نفسه عضواً فيها هو الذي دعا المختصين في العلوم السلوكية إلى الإهتمام بأنماط السلوك داخل الجماعة ، وتأثيراتها على أعضائها .

طبيعة الجماعة :

ما هو المقصود بالجماعة ؟ قد يبدو هذا السؤال سطحياً لأول وهلة لأننا كلنا نعيش في جماعات ، ونعمل في جماعات ، وعليه فنحن نعرف مكونات الجماعة . إن هذا السؤال ليس سطحياً كما يظهر ، لأننا إذا كنا نعيش في جماعة فلا يعني ذلك أننا ندرك العوامل التي تربطنا بهذه الجماعة . ثم إن هناك فرقاً بين المعرفة العامة والمعرفة الدقيقة التي تتوغل في توضيح ما هو أبعد من العام والسطحي . فكيف يمكننا مثلاً أن نميز بين الجماعة التي نجدها في اللجنة الشعبية ، أو في رابطة مهنية ، وبين التجمع الذي نجده في حفلة عرس ، أو جمهور في ملعب رياضي ؟

إن الجماعة لا تتكون فقط لمجرد تواجد مجموعة من الأفراد في غرفة واحدة ، أو في مكان واحد. بل تتكون الجماعة حينما تكون هناك روابط نفسية

ومادية تربط أفراد الجماعة ببعضهم ، وتخلق انتماء فيما بينهم . فمن اللحظة التي يحس فيها الأفراد بأن هناك مشكلة ، أو نشاطاً ، أو عاطفة يشترك فيها الجميع ، فعندئذ يصبح هذا التجمع جماعة .

ويضم هذا التعريف الشامل عدداً هائلاً من الجماعات مثل الأسرة ، وجماعة الفريق الرياضي ، وطلبة الصف الدراسي ، والمؤتمر الشعبي ، واللجنة الشعبية ، ومجلس القسم ، وما شابه . ويمكن تصنيف الجماعات وفقاً لعدة أبعاد منها ما يلي :

(١) طول فترة بقاء الجماعة ، حيث توجد « الجماعة الدائمة » و « الجماعة المؤقتة » .

(٢) طبيعة الهدف الذي تسعى إليه الجماعة حيث توجد مثلاً « جماعة العمل » و « جماعة اللعب » .

(٣) طبيعة العلاقات السائدة بين أفراد الجماعة حيث توجد « الجماعة الرسمية » و « الجماعة غير الرسمية » .

(٤) طبيعة التفاعل بين أفراد الجماعة حيث توجد مثلاً « الجماعة الأولية » و « الجماعة الثانوية » .

ويهتم هذا الكتاب بدراسة المناقشة الجماعية كما تحدث في « الجماعة الرسمية » و « الجماعة غير الرسمية » . ويقصد بالجماعة الرسمية تلك التي يتواجد أفرادها لتحقيق هدف معين ، وفقاً لأسلوب معين من التفاعل ، ويتوفر فيها قدر من المجهولية بحيث لا يعرف كل منهم عن الآخرين إلاّ بما يتصل وانجاز العمل ، فهي إذن « جماعة العمل » . أما الجماعة غير الرسمية فهي تلك التي تتميز بالتفتح في العلاقات المباشرة بين أفرادها ، ويكاد يعرف كل فرد منهم عن الآخرين كل شيء . وتكون الأدوار التي يلعبها الأفراد في الجماعات غير الرسمية غير جامدة كما هو الحال في الجماعة الرسمية ، ويتميز سلوك الأفراد

فيها بأنه تلقائي ، والإتصال بينهم غير محدد الإتجاه ، وتتغير القيادة في الجماعة بصورة تلقائية حتى لا يكاد يحس الأفراد بالتغير فيها ، ومن الجماعات غير الرسمية جماعة النادي ، وجماعة الترفيه ، وجماعة الجيران .

تنوع جماعات المناقشة :

يتم التفاعل اللفظي المعروف « بالمناقشة » في مواقف مختلفة لتحقيق أغراض متنوعة . فالأفراد يتكلمون أحياناً لكسر الصمت ،أو لإقامة تعارف مع الآخرين ، أو للتعبير عن الضيق والكدر للأصدقاء والأقرباء . كما يتكلم الناس لحسم الإختلاف في وجهات النظر ، ولأجل إنجاز أعمال حيوية تتصل بالأسرة والمجتمع المحلي والوطني بوجه عام .

ويمكن تصنيف جماعات المناقشة وفقاً لبعدٍ أو امتدادٍ يبين التفاوت بين هذه الجماعات من حيث الأهداف التي تسعى إليها على النحو التالي :

الجماعات العرضية كالنوادي	الجماعات التنفيسية « الأصحاب »	الجماعات التعليمية « الصف الدراسي »	جماعات تقرير السياسة « المؤتمر الشعبي الأساسي »	الجماعات التنفيذية « اللجان الشعبية »

وتتواجد الجماعات التي على يمين الإمتداد ، في الأعم الأغلب ، من أجل اشباع الحاجات الشخصية لأصحابها ، ولذلك فإن مجرد المشاركة في هذه الجماعات هو غاية في حد ذاته . فعن طريق الإنضمام إلى هذه الجماعات يحس الفرد بخصائصه المميزة ، ويحافظ على دوام علاقاته مع الناس . كما تزود هذه الجماعات أفرادها بالأمن والطمأنينة ساعة الضيق والكدر « كما يفعل الأقارب والأصحاب » ، وتتيح لهم الفرصة لمشاركة الآخرين خبراتهم الشخصية . وهكذا يتضح أن عضوية الفرد في هذه الجماعة غاية في حد ذاته ، وأن هذه

الجماعة لا تتعدى في مراميها وأهدافها المحافظة على علاقات وصحبة إنسانية مرضية .

بينما يكون التفاعل داخل الجماعات التي تقع على يسار الإمتداد ، في الأعم الأغلب ، وسيلة لغايات أخرى وليس هدفاً في حد ذاته . وتتكون هذه الجماعات ليس لأسباب شخصية ، بل لأسباب تنظيمية اجتماعية كانت أو بيئية . وهذه الجماعات واضحة في الجماهيرية تحت مظلة السلطة الشعبية وتقليل المركزية في التخطيط والإدارة والتنفيذ في المسائل الاجتماعية والإقتصادية والسياسية . فالإتحادات والروابط المهنية واللجان الشعبية والمؤتمرات الشعبية هي جماعات تسعى إلى تحقيق غايات اجتماعية وليس لإشباع حاجات شخصية بحتة . ولذلك تقوم هذه الجماعات بتقرير السياسات وتحولها إلى اللجان الشعبية التي تقوم بوضع الخطط لها . وتنفيذ هذه الخطط بمساهمة جماعات المنتجين الموجودة في المنشآت الشعبية للعمل والإنتاج .

ومع ذلك يلزم الإنتباه إلى أن ترتيب جماعات المناقشة على الإمتداد القياسي السابق إنما هو ترتيب تقريبي ، من حيث العوامل التي اتخذت أساساً للتصنيف . ذلك أن بعض هذه الجماعات تشترك إلى حدّ قريب أو بعيد في خصائص الأخرى ، وعلى سبيل المثال ، تحتاج أغلب الجماعات إلى علاقات إنسانية مرضية في تعامل أفرادها ، وتسعى إلى تحقيق أهداف معينة . ويتحدد التركيب الذي تكون عليه الجماعة على أساس درجة التوازن بين الأهداف الشخصية والأهداف الاجتماعية كلما انتقل الفرد من اليمين إلى اليسار في الشكل التوضيحي السابق .

الجماعات العرضية :

تعتبر الجماعة العرضية أكثر جماعات المناقشة شيوعاً ، حيث يجد الإنسان نفسه في اليوم الواحد مشتركاً في مناقشة على هذا النحو مثلاً مع أهله ، أصحابه ، النادي ، الأفراد الذين تربطه بهم علاقة شخصية في العمل . ويجري

الحديث في هذه المناقشات لغرض تعزيز الروابط الشخصية الموجودة أو لتكوين روابط جديدة، ولوضع الأساس لعلاقات عملية في المستقبل . وقد يكون الغرض فقط كسر الصمت الموجود كما يحدث في المناسبات الإجتماعية حيث يحتم الموقف على بعض الأفراد أن يجلسوا بجانب أفراد آخرين لا يعرفونهم . وتكون مواضيع النقاش متوقعة مثل الجو والمناخ والرياضة وخاصة كرة القدم والأخبار السياسية ، وأسعار السيارات ، وغيرها من المواضيع المماثلة .

ويكون الكلام منطلقاً لا يسعى إلى اتجاه محدد ، ويبدأ من موضوع ليدخل إلى غيره دون ارتباط منطقي متين . ولا تخضع العبارات التي يتفوه بها الأفراد إلى التدقيق والتحليل والنقد ، ذلك أن الخبرات الشخصية لا تحتاج إلى توثيق المصادر والمعلومات .

ويذهب بعض المهتمين بالمناقشة الجماعية إلى عدم اعتبار الحديث الذي يجري في الجماعات العرضية « مناقشة » بالمفهوم الضيق للمناقشة باعتبارها مدخلاً محدداً من النقاش يقوم على الإحساس بوجود مشكلة ، إلى جمع المعلومات، إلى تشخيص المشكلة ، إلى فرض الحلول المحتملة ، إلى اختيار الحل المناسب . وهذا لا يعني أن الجماعات العرضية غير مهمة في حياة الفرد ، بل العكس ، فهي حلقة الوصل بين الفرد ومجتمعه .

الجماعات التنفيسية :

وتوجد أسباب أخرى لتبادل الحديث والنقاش مع أناس آخرين ، وذلك من أجل التنفيس عن التوترات والتضايقات التي يعاني منها الفرد في حياته اليومية . ولذلك فإن الجماعات التي تتكون لهذا السبب يمكن تسميتها جماعات « تفريغية » أو « تنفيسية » . وتتواجد هذه الجماعات التي تتكون من الأصحاب ، في جميع مواقع الحياة . فتجد ، مثلاً الطلاب في المدارس على هيئة جماعات يتحدثون عن الدراسة والإمتحانات ونظام القبول في الجامعة ، والمنتجين في منشآت العمل يتحدثون ، مثلاً ، عن مشكلات الإنتاج وتأثيراته

على حياتهم الصحية والإقتصادية . وتعتبر هذه الجماعات حيوية من الناحية النفسية لأنها تعطي الفرصة لتفريغ كل ما يقلق الفرد من أفكار ، وبذلك يقل التوتر بداخله .

ويعتبر الخط الفاصل بين الجماعات العرضية والتنفيسية رفيعاً لحد كبير بسبب التداخل في وظائف هذين النوعين من الجماعات ، بحيث يصعب تمييزهما عن بعضهما أحياناً . وتكون المناقشة في هذين النوعين من الجماعات مناقشة غير رسمية ووجدانية إلى حد كبير . فتجد فيها الحاجة إلى التقارب والألفة ، وأن أي محاولة للسيطرة على عملية الاتصال أو التقليل منه أو توجيهه سواء من حيث محتوى الحديث ، أو اتجاهه ستزيد من التوتر والقلق عند الأفراد ، وبذلك تفشل الجماعة في تحقيق هدفها وهو التنفيس عن القلق والمخاوف .

وتتيح الجماعات التنفيسية لأصحابها ، بالإضافة إلى وظيفة التفريغ للشحنة الإنفعالية ، فرصة ليعرفوا المزيد عن أنفسهم وشخصياتهم . فعندما يقوم الأفراد بالتعرض لمشكلاتهم والتعبير عن القلق لديهم فإنهم يعطون للآخرين صورة للمقارنة بالنسبة لما يحسه أولئك الآخرون نحو مخاوفهم وكيفية مواجهتهم لهذه المخاوف . إن استماعنا للآخرين يساعدنا على فهم أنفسنا دون شك ، ويقلل من مشاعر القلق والتهديد ، ويعمق إدراكنا لدوافعنا وغايات سلوكنا ، ويساعدنا على النضج الإجتماعي .

الجماعات التعليمية :

ويحدث أن ينضم الأفراد للجماعات ليتعلموا شيئاً عن العالم من حولهم . ولذلك تستخدم المناقشة (ويجب ان تستخدم) في المدارس والمعاهد والجامعات في الصف ، وفي الندوات ، والمحاضرات العامة لمساعدة الطالب على استيعاب المعلومات ، وتحليل الأفكار بصورة نقدية ، ولاستثارة التفكير الإبداعي لديهم . وتعتبر برامج محو الأمية من الجماعات التعليمية الممتازة التي توسع من مدارك

الكبار ، وزيادة قدرتهم على التعامل بكفاءة مع بيئتهم .

وقد وجد العلماء ، والمعلمون ، والمتخصصون الأكاديميون ، والفنيون قيمة كبرى للمناقشة التي تحدث في المؤتمرات والملتقيات العلمية والتدريبية حيث يتم تبادل المعلومات والآراء حول المشكلات المشتركة ، وكذلك التصور للطرق الممكنة لحلها . وتدخل في الجماعات التعليمية جماعات الهوايات من علوم وفنون ورياضة وغيرها حيث تفتح هذه الجماعات للفرد الفرصة لإشباع دوافعه ، وتوجيه قدراته نحو الانجاز والتحصيل والاستمتاع . وإذا فشلت المناقشة التعليمية في زيادة معرفة الأفراد لمشكلتهم ، فإنها تعتبر مناقشة فاشلة وتصبح وسيلة للتسلية ، أو ضرباً من لغو الحديث .

وتتميز الجماعات التعليمية عن الجماعات الأخرى ، لكون أن الأولى تتطلب من أفرادها الفهم الصحيح للمشكلة المعروضة للمناقشة . وهناك توقع بأن المشاركين في المناقشة ، سواء داخل الصف أو خارجه ، توجد لديهم معرفة عامة حول الموضوع المطروح للنقاش على الأقل ، وأنهم يقومون باتخاذ الاستعدادات اللازمة قبل الاجتماع لتحضير المعلومات ، وترتيب البراهين ، وإعداد الأسئلة ، والاستفسارات المناسبة . إن التحديد الدقيق للمشكلة وفهمها من قبل المشاركين في المناقشة يجعلهم أكثر دقة في عباراتهم ، وأكثر تقيداً بموضوع النقاش من حيث المحتوى والمستوى .

وتتطلب الجماعات التعليمية أن يتقيد أفرادها خلال المناقشة بالموضوعية ، والروح العلمية ، وبالمنطق والعقل في معالجة القضايا المطروحة للنقاش . ولكن لا يلزم أن يتم هذا بصورة ميكانيكية تتجاهل مشاعر الفرد وانفعالاته بصورة كلية . إن أرسخ المعلومات في الذهن ، وأقدرها على مواجهة الزمن ، وأكثرها إثارة للدافع والحماس هي تلك المعلومات التي تخاطب عقل الإنسان وقلبه . وبطبيعة الحال فإن التطرف في الموقفين (بين العقل والعاطفة) يؤدي في أحيان كثيرة إلى فشل عملية التعلم . ولذلك وُضِعت « الجماعات التعليمية » في وسط

الإمتداد القياسي في الشكل التوضيحي لأنها تجمع بين الخبرات الشخصية العميقة المتوفرة في الجماعات التنفيسية ، وبين الموضوعية الدقيقة التي تتميز بها الجماعات التنفيذية . ولذلك فإن الجماعات التعليمية تكون ناجحة في أهدافها إذا اعترفت لنفسها بأن الاتجاهات الشخصية ، والتعصبات ، والقيم الذاتية تكون جزءاً من الحقائق التي تشتمل عليها المناقشة . وأنها ، أي الجماعة ، مطالبة بأن تلتزم جانب الحذر والتدقيق والموضوعية في معالجة المعلومات المتوفرة حول مشكلة النقاش .

ولكي تكون الجماعة التعليمية ناجحة في غاياتها فعليها أن تضع جدولاً محدداً لاجتماعاتها ومناقشاتها ، إنه من الصعب الدخول في مناقشة جدّية ، والحفاظ على مجراها والتحامها ، إذا تُرك حبل المناقشة يهتز على راحته من حيث الإنتقال من موضوع إلى آخر دون خطة مرسومة . كذلك على الجماعة أن تأخذ في اعتبارها أن وجود جدول محدد لا يعني الجمود في طريقة عملها بحيث تقتل كل مبادرة وكل تجديد .

وكلما اتجهنا يساراً في الشكل التوضيحي ، فإننا نجد لدى تلك الجماعات تصوراً واضحاً للمشكلات التي تواجهها ، وأقدر على تحديد المعلومات المناسبة ، وأكثر موضوعية في اتجاهاتها نحو نفسها ونحو المشكلة المعروضة للنقاش .

الجماعات التي تتخذ القرارات :

إن أول ما يتبادر إلى ذهن الشخص عندما يسمع عبارة « مناقشة جماعية » هي تلك المناقشات التي يتم فيها اتخاذ قرارات سياسية أو تنظيمية تمس قطاعاً أو جزءاً من المؤسسات الاجتماعية ، وخاصة في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية حيث تتواجد المؤتمرات الشعبية والنقابات والروابط والإتحادات المهنية المتواجدة على مستوى الوحدة الإنتاجية أو الخدمية ، أو على مستوى البلدية ، أو تلك التي تتصل بقضايا البلد ككل كما هو الحال في المؤتمرات الشعبية . ومنذ أن بدأ الشعب في الجماهيرية في تطبيق السلطة الشعبية عام ١٩٧٧ ، فإن المؤتمرات

واللجان والمناقشات أصبحت جزءاً أساسياً في حياة المواطن ، وأصبحت تجسيداً للديموقراطية القائمة على سلطة المؤتمرات الشعبية واللجان الشعبية .

وتتواجد الجماعات التي تتخذ القرارات عند الإحساس بوجود مشكلات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتستدعي الظروف اتخاذ قرارات بشأنها ، وكذلك في مواعيد ثابتة خلال العام لمناقشة قضاياها . وفي المجتمعات التي تقوم فيها إدارة المؤسسات على التعيين والتمثيل فإن اتخاذ القرارات يكون في أغلب الأحيان بيد ما يعرف بالمجالس التشريعية ، ومجالس الإدارة التنظيمية أو الحزبية . وتتفوق المؤتمرات الشعبية على التنظيمات في الأقطار الأخرى في أن المؤتمرات مفتوحة للمواطنين مباشرة للإدلاء بآرائهم ، ولذلك تكون القرارات أقرب إلى اتجاهات الناس وحاجاتهم .

وتستخدم الجماعات التي تتخذ القرار السياسي جدولاً لأعمالها ، لكي تتابع التقدم في مناقشتها ، وتنتقل من مناقشة موضوع لآخر بصورة منظمة وليس عشوائياً . وتواجه هذه الجماعات الإلتزامات التالية :

(١) عادة ما يكون عندها موعد محدد ، ويتحتم عليها إنجاز أعمالها خلال ذلك الموعد ، أسبوعاً أو شهراً على سبيل المثال .

(٢) أن تكون القرارات التي تتوصل إليها لها ما يبررها من النواحي النظرية ، والنواحي العملية التطبيقية .

وتخلق هذه الإلتزامات لدى أعضاء الجماعة قدراً من الاحساس بالمسئولية الملقاة على عواتقهم ، ويظهر ذلك في اهتمامهم بما يقولون ، وفي تقييمهم لما يسمعونه من غيرهم . ذلك أن اتخاذ قرارات معينة في مجالات مثل الإقتصاد والزراعة والإستراتيجية الأمنية لعدد من السنوات ستظل لها نتائج بعيدة المدى على المجتمع . وتتميز المناقشات في الجماعات التي تتخذ القرار السياسي ، بصورة عامة ، بالموضوعية والنظام مع المحافظة في نفس الوقت على التلقائية والروح غير الرسمية الموجودة في الجماعات الأخرى .

الجماعات التنفيذية :

تأتي الجماعات التنفيذية في نهاية الإمتداد القياسي لنوع الجماعات . وتختلف الجماعات التنفيذية عن الجماعات التي تتخذ القرار السياسي في أن الأولى تقوم بتنفيذ القرار الذي تتخذه الثانية . وتعتبر « اللجان الشعبية » هي الجماعات التنفيذية في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الإشتراكية حيث تقوم هذه اللجان بوضع الخطط الفنية والإدارية اللازمة لوضع قرارات المؤتمرات الشعبية موضع التطبيق .

وتشتغل الجماعات التنفيذية تحت ضغط لا تواجهه أية جماعة أخرى . فاهتمام أفراد الجماعة بكل التفاصيل الواردة في العمل لا يترك وقتاً لإجراء محادثات شفوية شخصية ، لدرجة اهمال الحاجات الشخصية لأعضاء هذه الجماعات . وتواجه هذه الجماعات ضغوطاً أخرى فيما يتصل بالمواعيد المحددة للتنفيذ في الوقت الذي قد لا تتظافر الجهود فيه بسبب التفاوت بين الجماعات الجزئية القائمة بالتنفيذ. وعليه تحتاج الجماعات التنفيذية إلى تحديد مسائلها بكل دقة ، والتأكيد على ضرورة الموضوعية الكاملة في كل ما يدور من نقاش واتصال ، واستخدام الجداول والمواعيد لتحقيق الضبط والربط ، والوصول إلى الكفاءة في أداء الأعمال .

وهكذا يتبين أن الجماعات تتنوع بتنوع الغايات التي تسعى لتحقيقها . وأن المناقشة هي الوسيلة الأساسية للتفاهم بين أفراد الجماعة .

الفصل الثالث
تحديد المشكلة

من سنة الحياة أن تكون حلقة متواصلة من مواجهة المشكلات والصعوبات والعمل على حلّها ، والإستمتاع بما يؤديه الشعور بالحل من الإحساس بالإنجاز والنمو مما يؤدي بالتالي إلى الحاجة في مواجهة قضية جديدة ، وهكذا . إن الإنسان منذ أيامه الأولى ظلّ يصارع بيئته ، وهو في ذلك ينمو في المعرفة ويتحسن في الأسلوب حتى غدا في فترة قصيرة منذ عهده بتاريخ وجوده ليتحول من إنسان لا يعرف كيف يشعل النار إلى إنسان يختزن طاقة الشمس ، وينتقل من إنسان معزول في منطقة ضيقة إلى إنسان متفتح على العالم بوسائل الاتصال الحديثة . أليس هو الإنسان الذي خلقه الله لتسجد له الملائكة ، وليكون خليفة الله في الأرض ! .

وعليه فالإنسان لم يكن يوما بدون مشكلات . وقد تكون هذه المشكلات شخصية : كيف تواجه بعض الصعوبات الصحية ؟ ، كيف تقضي العطلة الصيفية ؟ ، كيف تختار أصدقاءك ؟ . والمؤسسات التعليمية تواجهها مشكلات أيضا منها : كيف يساعد المعلمون الطلبة على زيادة تحصيلهم العلمي ؟ ما هي المواضيع التي يجب أن يدرسها الطلبة في المدارس ؟ ما هو الدور الذي يجب أن يلعبه الطلاب في العملية التعليمية وفي الإدارة المدرسية ؟

وعندما نخرج إلى الإطار الأوسع من القضايا الشخصية والمدرسية ، فإننا

نجد مسائل إجتماعية واقتصادية وسياسية أكثر تعقيداً على المستويات المختلفة : مستوى المؤتمر الشعبي الأساسي للبلدية ، مستوى اللجنة الشعبية العامة لقطاع معين ، مستوى اللجنة الشعبية العامة للجماهيرية ؛ وعلى مستوى الوطن العربي ، والعالم الإسلامي ، والعالم عموما . وعلى سبيل المثال ؛ تواجهنا مشكلات مثل : كيف نجعل من النادي الرياضي للمنطقة ناديا جماهيريا يشبع الرغبة الشعبية في ممارسة الرياضة البدنية ، ولا يحول دون ظهور قدرات الإبداع والخلق عند بعض الأفراد ؟ كيف نوزع الخدمات الكهربائية للإستهلاك والمشاريع الإنمائية في الجماهيرية ؟ هل يجب أن يبقى التخطيط على المستوى المحلي والتنفيذ على المستوى المركزي ، أم يجب أن يكون لكل مؤتمر شعبي أساسي ميزانيته المباشرة ؟ ما هي مسئولياتنا والتزاماتنا القومية نحو الوحدة العربية ؟ ما هو دورنا في مواجهة الرجعية والصهيونية والعمل على تحرير الأرض الفلسطينية ؟ ما هي التزاماتنا وواجباتنا نحو إخوتنا المسلمين في الفلبين ؟ هذه أمثلة من المشكلات التي تواجه المواطنين كأفراد وكجماعات ، ولو أننا شئنا أن نعدد المشكلات التي تواجهنا لاحتجنا إلى مجلد ضخم .

إذن المشكلات موجودة بطبيعة الحياة وحدها ، وليس عندنا فقط ، بل هي هكذا الحياة مع كل الشعوب ، جرح ودواء ، جوع وطعام ، فرح وألم ، وحلم وعمل وعرق .

الإحساس بالمشكلة :

ولكن كيف تصل الصعوبة أو المشكلة إلى مرحلة إحساسنا بها ، ولحاجتنا إلى المناقشة والحوار حولها ؟ إن ذلك يحدث بصورة مختلفة . فبعض هذه المشكلات نحس بها نتيجة أحداث معينة ، أو تغيرات مفاجئة ، وتحتاج إلى قرار سريع . مثلاً ، لنفرض ان وصول الكتب الدراسية قد تأخر الى البلاد، وأن الدراسة قد بدأت بالفعل . فإن هذه المشكلة ستفرض نفسها على الأحداث ، ويحس بها كل المواطنين ، وتستدعي مناقشتها والاهتمام بها من قبل

اللجان الشعبية المعنية ، ويتحتم الموقف الوصول إلى قرار سريع بشأنها كاستعادة الكتب المستعملة ، أو اعتماد المعلمين على جهودهم الخاصة في إعداد المواد التعليمية ، وهكذا .

وهناك من القضايا التي لا تكون مفاجئة بل تتطور بالتدريج ، وبذلك تتميز هذه القضايا بأنها معقدة إلى حدّ بعيد . خذ مثلا ، قضية تطوير المناهج تعتبر مشكلة معقدة لأسباب كثيرة منها التقليد المتبع في هذه المناهج حتى الآن وتأثيره النفسي على المعلم والطالب وولي الأمر ، وكذلك القدرة على تصور احتياجات المجتمع الحاضرة والمستقبلة .

فأنت تحس أن هناك مواضيع لا حاجة لها ، وتحس بأن هناك مواضيع لا بد من إضافتها ، وتخشى من أن يكون الرأي الذي تصل إليه غير صائب ، وأمامك هذا العدد من الطلاب والمدرسين ، وتعدد إحتياجات المجتمع الكثيرة ، وأمامك العالم من حولك يزيدك حيرة على حيرة إذا قمت بالمقارنة . ونتيجة لاهتمام القطاع الطلابي والمعلمين بالأمر فقد يقوم الطلاب بمناقشة الموضوع في مؤتمراتهم النقابية ، وإجراء المقابلات مع المسئولين عن التعليم ، وقد يقوم المعلمون بعقد اجتماعات لمناقشة الموضوع واقتراح الحلول ، وقد يجتمع المعلمون والطلاب في كل مؤسسة تعليمية لمناقشة الموضوع ، وإجراء الدراسات ، ورفع التوصيات ، واتخاذ القرارات حوله .

خذ مثلا ، قضية انحراف الأحداث التي تطالعنا بها جريدة « الميزان » بين الوقت والآخر . فقد يهتم بها الطلاب والمعلمون في الثانويات والجامعة ومناقشتها كقضية اجتماعية . وقد يثيرها بعض الآباء في المؤتمرات الشعبية على مستوى الفرع البلدي ، وقد تعقد « ندوة علمية » لمناقشة الموضوع من القيادات التعليمية والأمنية والنسائية . وقد تظهر مقالة في واحدة من الجرائد تدعو إلى المزيد من التوعية الاجتماعية عن طريق مراكز خدمة البيئة ومعسكرات التربية العقائدية . وهكذا تصبح هذه المشكلة قضية للمناقشة داخل جماعات مختلفة .

اختيار موضوعات المناقشة :

لا شك أن نوع المشكلة التي يتم اختيارها لإجراء المناقشة حولها تعمل فارقا في درجة اهتمام المشاركين ، وفي كفاءة المناقشة التي يتم حدوثها . ذلك أن بعض المشكلات البسيطة مثل ردم بركة مياه ، أو حدوث بعض المخالفات الفردية لنظم الإمتحانات لا تعتبر مشكلات صعبة تتطلب مناقشة جماعية . إن المشكلة التي تحتاج الجماعة إلى الخوض فيها هي تلك المشكلة التي تعجز الجهود الذاتية الفردية عن السيطرة عليها . وعليه فإن هناك نواحي تجب مراعاتها عند اختيار مشكلة للنقاش من قبل الجماعة :

(**أولاً**) : يجب أن يتناول موضوع المناقشة قضية تهم الأفراد ويحسون بها ، حتى يضعوها محوراً لتفكيرهم ، ومركزاً لاهتمامهم ، وبالتالي تكون جهودهم في المناقشة جهوداً صادقة عن قدراتهم وإمكانياتهم . إن عرض قضية المجاعة في أفريقيا مثلا تستثير الشفقة والعطف من قبل العرب الليبيين ، كما تحرك فيهم حروب التحرير في العالم الثالث مشاعر الغضب على الإستعمار والمستعمرين ، ولكن هذه القضايا لها صفة العمومية بحيث أنها لا تخلق مناقشة حامية حولها . إن طرح القضية على أساس جزئي وبصورة تستثير الأفراد قد يدفعهم ذلك إلى التحمس للمناقشة والمشاركة فيها . فتعرض القضية على أساس مناقشة « المجاعة بين مسلمي أوغندا وكيف نساعدهم » أو « الدفاع عن حرية الشعب التشادي وأهمية ذلك للجماهيرية » .

(**ثانياً**) : يجب أن تكون المشكلة مهمة للجماعة ولديها القدرة على التحرك لحل المشكلة . فمثلا عندما تكون القضية تعليمية وداخل المؤسسات التعليمية فإن قدرة الروابط الطلابية والتدريسية أقدر من غيرها من التنظيمات المهنية والإجتماعية الأخرى على تحليل المشكلة ، واتخاذ القرار بشأنها ، ووضع هذا القرار موضع التنفيذ .

(**ثالثاً**) : يجب أن يكون في الإمكان تناول المشكلة بطريقة التفكير القائم

على أسلوب حل المشكلات . وهذا معناه أن تناول الجماعة لأية قضية يصعب إخضاعها للتحليل والتشخيص يعتبر مضيعة للوقت والجهد . إن تناول مواضيع مثل « هل هناك حياة على المريخ ؟ » أو « هل هناك واسطة ومحسوبية في التعليم الجامعي ؟ » أو « هل السيارات اليابانية أفضل من السيارات الفرنسية ؟ » لا يمكن تناولها بطريقة التفكير القائم على حل المشكلات لأن بعضها يصعب تناوله ، وبعضها لا تتوفر لنا أدلة كافية حوله ، وبعضها لا تساوي النتيجة الجهد المبذول فيها .

ومن ناحية أخرى ، يجب ألّا تكون القضية المعروضة للنقاش قد سبق الجدل فيها بحيث أصبح لكل رأيه ، أو أنه أصبح يصعب على الفرد أن يفكر بوضوح حول الموضوع . فقضية « تحرير فلسطين »مثلا ، أصبحت موضوعا محدداً نتيجة ثلاثين عاما من التفكير والحوار والمناقشة بين العرب ، وأثبتت كل الأحداث أن الحل الوحيد هو « بالتحرير من النهر الى البحر » . وعليه فإن إعادة المناقشة حول الموضوع لا فائدة منها ، إلّا إذا كان الغرض من المناقشة هو التنفيس عن الخيبة ، والمرارة ، أو لتبرير التواطؤ والتراجع عن القضية .

إن أحسن القضايا للمناقشة ، وخاصة المناقشة التعليمية ، هي تلك القضايا التي يشعر الأفراد نحوها بالحيرة ، وأنهم لا يعرفون لها حلّا محدداً وسهلاً .

(رابعاً) : يجب أن تكون المشكلة تتناسب مع جهد الجماعة ، وتستحق اهتمام الجماعة ككل . إن تغيير منتج من العمل في قسم التوزيع إلى قسم الإنتاج يجب ألّا تكون موضوعا تدرسه اللجنة الشعبية للمنشأة لأنه يمكن تقريرها من قبل المشرفين على الإنتاج . كما أنه يوجد كثير من المسائل العامة التي يجب أن تنشغل بها اللجنة الشعبية كتطوير الإنتاج ، وتحسين مستواه ، ورعاية شئون المنتجين ، مثلا .

(خامساً) : يجب أن تكون هناك إمكانية أكثر من حلّين للمشكلة

المعروضة للمناقشة ، حتى لا تصبح المناقشة منذ بدايتها تدور حول الإختيار بين الحلين . مثلا إذا عرضت هاتان المشكلتان على النحو التالي : « هل يجب أن نستمر في عسكرة المؤسسات التعليمية ؟ » و « هل يجب أن تلغى عقوبة الإعدام ؟ » فإن أسلوب العرض هذا أسلوب غير جيد لأنه يقود إلى « مناظرة أو مجادلة » وليس إلى مناقشة ، لأن الإختيار سيكون بين نعم أو لا ، فقط . ولكن يمكن إثارة الموضوعين بطريقة تجعلهما أكثر ملاءمة للمناقشة الجيدة على النحو التالي « كيف يمكن تحقيق الهدف من عسكرة المؤسسات التعليمية ؟ » و « ما هي التغيرات اللازمة في نظام العقوبات الخاص بالجرائم ؟ » .

(سادساً) : يجب أن تتلاءم المشكلات مع الزمن المحدد لها للمناقشة بحيث لا يكون هناك تسرع في الوصول إلى قرارات ، وتتاح الفرصة للجميع للتعبير عن رأيهم . ولذلك فإن الجماعة يجب أن تكون على بينة بحجم النقاش ووقته . لأن هناك بعض المشكلات التي تحتاج إلى مجموعةَ من الجلسات مثل « كيف العمل إلى تطوير التعليم ليكون في خدمة التنمية ؟ » ، وهناك مشكلات يمكن مناقشتها في وقت محدود ، مثل ، « تحديد الوقت المناسب لنهاية الدوري الجماهيري لكرة القدم » .

هذا ومن الطبيعي ، أن يكون لمستوى الإتفاق بين الجماعة ودرجة الترابط بين أعضائها تأثير على أسلوب مناقشة المشكلة وكيفية تناولها . فكلما كان الإتفاق بين الجماعة كبيراً ، كان اهتمامها بالمشكلة كبيراً ، وقدرتها على الحل عظيمة .

تحديد المشكلة :

إن الوضوح في المناقشة يبدأ بالوضوح في عرض المشكلة وتحديدها تحديداً جيداً للمناقشين ، حتى لا يذهب كل منهم بانطباعات معينة ، وكأن كل واحد منهم يبحث في موضوع يختلف عن الآخرين . وعليه فإنه يلزم أن تتجنب

الجماعة الغموض في عرض المشكلة ، والتعصب في أسلوب طرحها لأن مثل هذه الأمور تجعل من الصعب تناول المشكلة بطريقة مجدية . وحتى تتحدد المشكلة بصورة جيدة فإنه يلزم الإنتباه إلى الآتي :

(**أولاً**) : صياغة المشكلة على هيئة سؤال .

تبدأ المناقشة بمشكلة معينة قد تم وضعها في صيغة سؤال معين . ويمكن تصنيف الأسئلة من حيث الغايات التي ترمي إليها إلى التصنيفات التالية :

(١) سؤال يتناول وضع سياسة أو تقرير برنامج لعمل معين في المستقبل . فقد يسأل أحد الطلبة : « ماذا يجب أن نعمل لربط الجامعة (المدرسة الثانوية) بالمجتمع ؟ » أو أن يسأل أحد المواطنين « ماذا يجب أن نعمل للرفع من مستوى الخدمات في الأسواق الشعبية ؟ » .

(٢) سؤال يتناول الإستفسار عن حقيقة معينة حيث يرغب السائل في التأكد من صحة أو بطلان أمر معين حدث في الماضي ، أو يحدث في الوقت الحاضر . كأن يكون السؤال مثلا « هل عدد الغرف في المصائف كاف بدرجة تتيح الفرصة للمواطنين بالاستمتاع بالبحر ؟ » .

(٣) سؤال يتناول تقييم ظاهرة معينة من حيث إبراز المحاسن والعيوب ، فيكون السؤال مثلا « هل للأشرطة المرئية التي تعرضها دور الخيالة تأثير سلبي على عقلية شبابنا ؟ » .

وتناقش أغلب الجماعات مهما كان موقع عملها مسائل تتعلق بوضع سياسة معينة ، ذلك أن أغلب القضايا التي تشغل بال الجماعة تتعلق برغبة الأفراد في إدخال تعديلات والقيام بأعمال في المستقبل . كما أن الإهتمام بالقضايا التي تتصل بتقرير اتخاذ إجراءات معينة في المستقبل فيما يتعلق بموضوع معين تقود في أحيان كثيرة إلى التعرض إلى مسألة « الحقائق » ومسألة « القيم » . ذلك أن تناول أي أمر من الأمور بصورة علمية عقلية يتطلب بالأساس

إستحضار عدد كاف ومقنع من الحقائق ، والتخطيط لمواجهة الموضوع بناء على الغايات والأهداف الإجتماعية والأخلاقية .

فنحن عندما تشغلنا قضية الزراعة والمياه في الشريط الساحلي ، فإن تقرير السياسة التي سنتبعها يحتاج الى التقصي والتحري عن الأسباب الداعية إلى تغيير في وضعية الشريط الساحلي ، وفي ذلك تكون أسئلتنا من الأسئلة التي تتعلق بالحقائق ؛ مثلا : كم هو حجم المياه الموجودة في الشريط الساحلي ؟ كم هو حجم الاستهلاك من هذه المياه ؟ ما هي احتمالات وأساليب التطوير في الإنتاج الزراعي من حيث إدارته وتنظيمه ؟ ما هي نسبة الأراضي القزمية إلى الأراضي التي تعتبر مزارع كبيرة ؟ ، وهكذا من الأسئلة التي تحتاج إجاباتها إلى حقائق .

وبعد توفر الحقائق الخاصة بالشريط الساحلي ، نجد أنفسنا مضطرين إلى الدخول في أسئلة تحتاج إجاباتها إلى التعرض الى مجال القيم والمثل الإجتماعية . فقد نسأل مثلا : هل يوافق الناس على القضاء على الأراضي القزمية ، ولا يقومون بتفتيت الأرض الزراعية في المستقبل ؟ هل لن تكون للتعديلات المقترحة تأثير على العلاقات الأسرية ؟ هل يقبل الناس استبدال مزروعات جديدة بمزروعات معروفة سابقا ؟ . إن أسئلة من هذا القبيل تمس رغبات الناس ، وذوقهم ، وتحيزاتهم السلوكية ، وعاداتهم الأخلاقية والاجتماعية . إن مثل هذه الأمور لها تأثير كبير على نفسية « المناقشين » الذين يناقشون هذا الموضوع ، وان الحل المناسب من خلال المناقشة لهذه القضية كغيرها من القضايا هو إثارة الأسئلة التي تتصل بالحقائق ، والأسئلة التي تتصل بالقيم وإيجاد الإجابة الكافية لها من خلال العقل الجماعي عن طريق المناقشة الجماعية .

(**ثانياً**) : صياغة السؤال بصورة واضحة بحيث تكون مفرداته مختارة بصورة دقيقة ، بحيث لا تحتوي الصياغة على مصطلحات غامضة أو تركيبات معقدة . لأنه في حالة استخدام مفاهيم أو مفردات غامضة ستجد الجماعة نفسها فوراً تواجه مشكلة التفاهم على المعنى المقصود. لنفرض أن السؤال الذي

كان ستدور حوله المناقشة كالآتي « ما هي الحالة التي عليها برامج محو الأمية ؟». لا شك أنه يمكن تفسير السؤال تفسيرات مختلفة من قبل أفراد الجماعة بحيث لا تتطابق هذه التفسيرات . فلفظ «الحالة » لفظ عام فقد يفهم منه قياس درجة النجاح ، وقد يفهم منه الرغبة في معرفة الصعوبات ، وقد يفهم منه إجراء المقارنة بدولة اخرى ؛ وقد يفهم منه المنهج وطريقة التدريس والادارة والتمويل ، وغيرها ـ كذلك لا يشير مصطلح «محو الأمية » إلى معنى محدد ، ولابد لأعضاء المناقشة من الإتفاق عليه أولا ، لأن هناك من يعني بها الأمية الكتابية ، والأمية الوظيفية ، والأمية الإجتماعية ، وهكذا . لقد كان في الإمكان تجنب مثل هذه الصعوبات في صياغة السؤال وذلك بحسن اختيار المفردات بحيث تعطي نفس المعنى لجميع الأفراد المشتركين في المناقشة .

(**ثالثاً**) : صياغة السؤال بصورة محايدة بحيث يتم عرض القضية بصورة موضوعية غير متحيزة ، وذلك بصياغة السؤال بطريقة تضمن الدقة في التعبير واختيار الكلمات المناسبة . فإذا كانت هناك رغبة في مناقشة مشكلة تصنيع المنتجات الزراعية فإن السؤال ينبغي ان يصاغ على أساس « ماهي الخطوات الضرورية لزيادة الكفاءة في تصنيع المنتجات الزراعية ؟» وليس على النحو التالي « ماهي الخطوات اللازمة لتطوير الإنتاج المتدهور في تصنيع المنتجات الزراعية ؟». إن السؤال الأخير غير دقيق لأنه لا يعرض المسألة بصورة محايدة ، ويقرر مسبقاً بأن الإنتاج متدهور وهو أمر قد لا يكون صحيحاً بسبب الخطأ في اختيار المعايير التي تم بها القياس .

(**رابعاً**) : صياغة السؤال بحيث يتضمن مشكلة واحدة ، حتى لا تجد الجماعة نفسها في فوضى من النقاش عندما تحاول أن تتناول أكثر من مشكلة في نفس الوقت .

(**خامساً**): صياغة السؤال بحيث يتناسب مع الوقت المسموح به للمناقشة ، لأن تقديم سؤال عام يحتاج الى وقت كبير من التحليل والإجابة ،

أمر لا يساعد الجماعة على مناقشة الموضوع في الوقت المسموح به للنقاش. فمثلاً تحتاج الإجابة على السؤال التالي « ماذا يمكن عمله لتحرير الأرض الفلسطينية ؟ » إلى أكثر من جلسة لمناقشة هذا السؤال والوصول الى حلّ تتفق عليه الجماعة بالإجماع أو بالأغلبية . إن تركيب السؤال بطريقة غامضة كهذا السؤال يحول دون مناقشة مفيدة للموضوع ، وقد يصيب المناقشين بالخيبة والفشل من تناول الموضوع بهذه الصورة. إن حسن وضع الكلمات ، وصياغة السؤال بطريقة واضحة سليمة يساعد الجماعة في التغلب على مشكلات الغموض والفوضى والإحباط . ذلك أنه يمكن صياغة نفس السؤال بطريقة اخرى تجعله أكثر تحديداً ، وأنسب للمناقشة من قبل الجماعة . فقد نعيد صياغته على النحو التالي « ماهي الخطوات التي يجب ان تقوم بها الجماهيرية العربية الليبية الإشتراكية لدعم حرب التحرير الفلسطينية ؟». وبهذه الكيفية نجد أن هذا السؤال أكثر تحديداً لسببين اثنين هما : (أ) أنه يحدد المسئولية التي تقع على بلد عربي واحد بحيث تتناسب هذه المسئولية مع قدرات وامكانيات ذلك البلد ، (ب) أنه يحدد النظر الى القضية الفلسطينية من جانب واحد وهو كيفية مساندة حرب التحرير الفلسطينية . وقد يرى البعض بأنه على الرغم من هذا التحديد للسؤال فإنه لا زال عامّا بعض الشيء وأن مناقشته قد تحتاج إلى أكثر من اجتماع .

(سادساً) : صياغة السؤال بحيث يناسب مستوى المشتركين في المناقشة . إن تحقيق هذا المطلب يستدعي أن يستثير السؤال الجماعة ، ويدخل في مجال اختصاصهم وقدرتهم على الخوض فيه بمعرفتهم الحاضرة ، أو بعد بذل جهد يسير من الدراسة والبحث . كما يعني هذا أن يكون موضوع السؤال يتعلق بأمرٍ تستطيع الجماعة أن تتحكم فيه ، أو أنها تؤثر فيه على أقل تقدير ، لأنه لابد وأن تكون للمناقشة تأثير معين حتى يتحمس لها المشاركون . وعلى سبيل المثال يستطيع الطلاب في ليبيا باعتبارهم شريحة مهمة في المجتمع أن يستفيدوا ويفيدوا من مناقشة دور الجماهيرية في حرب التحرير الفلسطينية ، بينما لا تعني

مناقشة دور « دولة الإمارات العربية المتحدة في حرب التحرير الفلسطينية » لهم شيئاً لأنهم لا يستطيعون التأثير على سياسة دولة الإمارات العربية المتحدة نحو القضية الفلسطينية .

طبيعة التفكير :

إن أحسن طريقة لفهم التفكير هي كونه عملية تفاعل بين الأفراد ، وبين الأفراد والعالم الخارجي بظواهره المادية المختلفة . فالإنسان لا يستقبل المنبهات بصورة جامدة ، ويرد عليها بمستوى فعلها فقط ، بل الإنسان بحيويته وقدرته على النظر إلى الموقف بكل أبعاده ، والتفكير فيه بسرعة متناهية يختار ما يشاء من المنبهات ، ويحدد ما يشاء لها من استجابات . وهذا معناه انه عندما يتحدث شخص لشخص آخر ، فإن كلا منهما لا يستجيب فقط إلى كلام الشخص المقابل له ، بل يأخذ في الحسبان تعبيرات وجهه ، ونبرات صوته ، وحركاته ، وما يعتقد من أفكار تدور في ذهنه من خلال تعبيرات عينيه ، بالإضافة إلى خبرات الشخص نفسه في مواقف مماثلة في الماضي . هذا بالإضافة إلى التفات الشخص لمكونات الموقف المادية الأخرى من حيث الزمان والمكان وصلتهما بما يجري من حديث .

وهذا معناه أن الجماعة التي تريد أن تؤدي أعمالها بفعالية ، تحتاج لأن تستخدم أساليب التفكير الجيد في مواجهة ما يعترضها من مشكلات ، وفي الوصول إلى الغايات التي تسعى إليها . ولعلّ أفضل أساليب التفكير السليم هو أسلوب التفكير بطريقة حلّ المشكلات التي تتماشى مع المنطق من حيث تسلسل الخطوات ، وتتماشى كذلك مع الناحية العملية لدراسة التفكير .

وكما يرى علماء النفس ، فإن فهم الفرد للمنبه يحدث وفقاً للخطوات التالية، وهي :

(١) الإحساس ، حيث يستثير المنبه حواس الفرد بعضها أو كلها فيحس

الفرد بوجود المنبه . والحواس الموجودة عند الإنسان عددها خمس كما هو معروف وهي اللمس والذوق والسمع والبصر والشم .

(٢) الإدراك ، ويحدث بعد أن يحس الإنسان بوجود المنبه ، حيث ينتبه إليه ، ويضعه في دائرة اهتمامه ، ويبذل جهداً في استيعابه ضمن معارفه ومعلوملته ، ويصبح بالتالي جزءاً من الرصيد المعرفي لذلك الشخص .

(٣) الإستنتاج ، وهي مرحلة تالية لما سبق، حيث يبدأ الفرد في استخلاص المؤشرات المهمة لذلك المنبه الذي أصبح يدركه إدراكاً تاما . وتتم في هذه العملية مقارنة هذا المنبه الجديد بخبرات الفرد الماضية بما تحتويه من منبهات مماثلة أو مناقضة .

(٤) الحكم ، وهو أن الفرد يتوصل الى الإستيعاب الذهني الكامل للمنبه الجديد ، بحيث يتم تصنيف هذا المنبه ضمن الفئة التي تشتمل عليه في الرصيد المعرفي السابق للفرد .

(٥) التمييز ، حيث تصبح معرفة الفرد بالمنبه كاملة واضحة لدرجة أنه يستطيع تمييزه عن غيره دون عناء، مهما كان هناك قدر من التشابه . وبمرور الوقت ، وتكرار الخبرة مع المنبه ، فإن الفرد يستجيب له بصورة آلية خالية من الدهشة والإستغراب التي حصلت عند أول احساسه به .

ويمكن التمثيل بموقف معين حتى يتضح المقصود بهذه الخطوات . فالطفل قد يفاجأ يوما بأصوات قوية وضوء يسطع في الفضاء ، ويسأل أمه فتقول بأن هذا صوت الرعد ، وأن الضوء هو البرق ، وأن الرعد والبرق يحدثان عادة عندما تكون هناك سحب ، وهناك احتمال سقوط المطر . يلاحظ هنا أن أول خطوة كانت هي إحساس الطفل بالرعد عن طريق سماع صوته ، والإحساس بالبرق عن طريق لمعان ضوئه . ثم تبع هذا الإحساس وما نتج عنه من استغراب ودهشة أنْ تمعّن الطفل في سماع الرعد وملاحظة البرق ، وهو ما يمكن تسميته

« بالادراك »، ثم ذهاب الطفل لأمه مستنجداً بها لتساعده في استيعاب ما يرى وما يسمع يجعل إدراكه تاماً لهذين المنبهين . ولكن الطفل يفاجأ بأنه يعرف سابقاً أصواتاً أخرى قوية كغلق الباب بقوة ، وسقوط شيء ثقيل على الأرض ، وعليه فإنه يبدأ يقارن بين هذه الأصوات العالية كلها ليستنتج منها خصائص مميزة تميز صوت الرعد عن تلك الأصوات . فيجد أن صوت الرعد أضخم دوياً ، وله فرقعته الخاصة به ، ويحدث في الوقت الذي تتكدس فيه السحب في السماء . ويستطيع الطفل بعد ذلك أن يتعرف على صوت الرعد بصورة سريعة وسهلة ، ويجعله هذا بالتالي يحكم على الصوت الذي يسمعه إن كان رعداً أم لا . ثم ينتقل الطفل إلى التمييز بين صوت الرعد وصوت القنبلة ، وصوت الرعد القوي والرعد الضعيف ، وهكذا .

خصائص التفكير بطريقة حل المشكلات :

ويتميز التفكير بطريقة حل المشكلات ، والذي يعرف أيضاً بطريقة التفكير العلمي وكذلك بالتفكير التأملي ، بكونه يركز اهتمام الفرد في « الموقف أمامه » على أساس التفكير فيه باعتباره معضلة او مشكلة تحتاج إلى حلّ يتغلب على الأسباب التي أوجدت هذه المشكلة، وكذلك التغلب على العوائق التي تحول دون انفراجها . ولذلك يمكن تعريف المشكلة بأنها الفرق الموجود بين « ما يجب أن يحدث » و « ماذا حدث بالفعل ». وتتصف طريقة حل المشكلات بالصفات التالية :

(١) يتضمن التفكير بطريقة حل المشكلات الربط بين الأفكار التي ترد إلى الذهن ، والمتصلة بالموقف ، سواء كانت هذه الأفكار من مكونات الحاضر ، أو من رصيد الخبرة السابقة . وهذا معناه أن الفرد لا يراجع الأفكار وهي مستقلة عن بعضها ، بل ينظر إليها من خلال الصلات التي تتوفر بينها . إن ورود الأفكار لذاتها في الذهن دون محاولة ربطها بغيرها لا يعتبر مدخلاً جيداً لفهم المشكلة وحلّها . ولذلك فإن ما يراه الشخص المسافر في سيارة من أشجار

وجبال وسقوط مطر لا يعتبر تفكيراً ، بل عبارة عن صور منفصلة عن بعضها بعضاً .

(٢) يهدف التفكير بطريقة حل المشكلات إلى الوصول إلى استنتاج معين في عملية الربط بين الأفكار وتحليل العلاقات فيما بينها . ولهذا فالمناقشات الإجتماعية بين الأصحاب وفي المناسبات ، والمناقشات التنفيسية للتفريغ عن الهموم لا تهدف إلى تحقيق غرض معين ، وإن كان فيها الربط بين الأفكار.

(٣) يفترض التفكير بطريقة حل المشكلات مسبقاً وجود تنافر بين الرغبة في الشيء والقدرة على تحقيقه . وبمعنى آخر ، أن يكون هناك هدف يسعى الفرد إلى الوصول إليه ، ولكنه تحول بينه وبين هذا الهدف عوائق ليس من اليسير إزالتها . فالشخص الذي يخرج من بيته قاصداً الذهاب إلى محل عمله ثم يجد أن هناك خللا في السيارة يواجه مشكلة حقيقية وهي عدم التوفيق بين رغبته في أن يصل إلى عمله في الوقت المناسب ، والخلل الذي يمنع السيارة من الحراك . بينما لا تعتبر مشكلة تحتاج إلى التفكير بطريقة حل المشكلات عندما يرغب الشخص في الدخول إلى كلية الهندسة ولكنه يتم تنسيبه الى كلية الزراعة وفقاً لتقديراته الدراسية .

(٤) يستخدم بعض الأفراد بصورة خاطئة مصطلح « اتخاذ القرار » باعتباره مرادفاً في معناه لمصطلح « حل المشكلات ». والحقيقة هي ان هناك فرقا كبيراً بين المعنى الذي يشير إليه كل منهما. فيشير « إتخاذ القرار » إلى عملية الإختيار بين بديلين أو أكثر ، كأنْ يختار الشخص الإنتساب إلى الثانوية المسائية بدلاً من تمضية المساء في رفقة الأصحاب ، أو تمضيته في النوم والكسل داخل البيت. أما مصطلح « حل المشكلات » فانه يشير إلى الإحساس بمشكلة معينة والعملية التي تتلوه من إتخاذ كثير من القرارات التي تتضمن تحديد المعلومات المطلوبة لفهم المشكلة وتحديد مدى صحة هذه المعلومات ، والطريقة الممكنة لحل هذه المشكلة ، واختيار المعايير التي يتم بها قياس مدى الكفاءة في مواجهة

هذه المشكلة وحلّها ، وهكذا .

وهناك اربعة أنواع رئيسية لأنواع القرارات التي يمكن التوصل إليها ، وهي : (أ) القرار بالإجماع حيث تتفق الجماعة كلها على رأي واحد ، (ب) القرار بالأغلبية وهي ان تتفق نسبة تزيد على النصف على حلّ معين ، في الوقت الذي لا ترى فيه بقية أفراد الجماعة سلامة هذا الرأي ، (حـ) القرار الذي يتخذه الخبير لوحده ثم يخبر الجماعة به بعد ذلك ، و (د) القرار الذي يتخذه قائد الجماعة ثم يعلم الجماعة بذلك كما هو الحال في القائد الدكتاتوري .

مكونات التفكير بطريقة حلّ المشكلات :

يمكن تحديد المكونات أو الخطوات التي تشتمل عليها طريقة حل المشكلات في فرعين رئيسيين هما : المرحلة الوصفية لحل المشكلة ، ومرحلة حل المشكلة .

(**أولاً**) : المرحلة الوصفية لحل المشكلة، وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الأولى التي تعقب الإحساس بالمشكلة وإدراك وجودها ، ورغبة الفرد وتصميمه على حلّها . وهذه الخطوات هي : ـ

(١) تحديد المشكلة، وهي أهم الخطوات على الإطلاق في التفكير بطريقة حل المشكلات (وهو ما دعا إلى جعل هذه الخطوة عنواناً لهذا الفصل) . فإحساس الجماعة بأن هناك شيئاً ما ، يخلق الضيق والكدر لا يعني بالضرورة أن هذه الجماعة قد عرفت المشكلة بالضبط . فقد يشعر الكثير بأن هناك مشكلة كبيرة إسمها «مشكلة ازدحام المرور» ولكن هذا الوصف عام لدرجة كبيرة بحيث أن الجماعة لا تستطيع أن تتفق على التشخيص ، ولا على العلاج المطلوب ، لأن كل فرد في الجماعة ينظر إلى الإزدحام من زاوية معينة. وحتى المعلومات التي يسعى أفراد الجماعة لتحضيرها استعداداً للمناقشة ستكون كثيرة ومتداخلة بدرجة يصعب التفاهم حولها في مناقشة شفوية . ولذلك فإن تجزئة

هـذه المشكلة العامـة إلى مشكلات أكـثر تحـديـداً، يجعـل من اليسـير فهمهـا ، وتشخيصها، والتفاهم حولها . فيمكن معـالجة مـوضوع « ازدحـام المرور » عـلى أساس أنه مشكلات كثيرة وليس مشكلة واحـدة ، وتقوم الجمـاعة بمنـاقشة كـل مشكلة على حدة . ويمكن ، مثلاً ، تحديد مشكلات المرور على النحو التالي :

أ ـ مشكلة التقيد بنظام المرور من قبل السائقين .
ب ـ مشكلة التهاون في تنفيذ قانون المرور.
حـ ـ مشكلة هندسة الطرق وأثر ذلك على المرور .
د ـ مشكلة تكدس مراكز الأعمال وأثر ذلك على المرور .
هـ ـ مشكلة عدم وجود مواقف للسيارات .

(٢) تحليل المشكلة ، وفي هذه الخـطوة تقوم الجمـاعة بتشخيص الـوضعية الراهنة على ضوء الأهداف المرغوبة ، وكذلك تحديد المعوقات والموانع التي تحول دون تحقيق الهـدف المطلوب . فقـد تعود الأسبـاب التي تحول دون تنفيـذ قانـون المرور تنفيذاً جيداً بما يحافظ على روح المواطن ويصون له حقوقه إلى تهاون رجال شـرطة المـرور ، أو الواسـطة والمحسـوبيـة ، أو ضعف أجهـزة المـرور من حيث المعرفة العلمية والإمكانيات الماديـة ، أو ازدحام محـاكم المرور وتقـاعس الأجهزة القضائية عن الإسراع في معاقبـة المخالفـين ، أو قد تكـون المعوقـات هذه كلهـا مجتمعة هي السبب وراء هذه المشكلة .

هذا وتلزم الإشارة هنا إلى أن الأهداف والمعوقات نادراً ما تكـون ثابتـة ، وعليه فإنـه من الضروري إجـراء مراجعـة بعد فتـرة زمنية معقـولة للتعـرف على التغيرات واتخاذ ما يلزمها من اجراءات .

(٣) إعادة تحديد المشكلة ، فقد يحـدث أحيانـاً أنه بعـد إتمام الخـطوة رقم (٢) يتبـين للجماعـة أن المشكلة ليست بالصـورة التي وضعت فيها ، بـل إن لها شكلهـا الخاص بحيث يمكن تحـديدهـا بصورة أدق . فقـد يتبـين للجمـاعـة أن المشكلة الحقيقية فيما يخص تنفيـذ قانـون المرور تعـود فقط إلى اجراءات المحـاكم

وتقاعسها وتيسير أحكامها على المخالفين ، وعدم تنفيذها للقانون بصورة فيها العدل بين المواطنين . ففي هذه الحالة يجب إعادة تحديد المشكلة على النحو التالي « تقاعس محاكم المرور في تنفيذ قانون المرور وتطبيقه بعدالة بين المواطنين ! »

(**ثانياً**) : مرحلة حلّ المشكلة ، وتتضمن هذه المرحلة القيام بتنفيذ الخطوات الثلاث التالية :

(١) إقتراح الحل، حيث أنه بعد تجميع البيانات اللازمة ، ودراسة المشكلة من جميع جوانبها بصورة فردية ، فإن الجماعة تجتمع لتتناقش في الحلول الممكنة لوضع نهاية لهذه المشكلة . ويقوم كل مناقش بتقديم اقتراحه مبيناً مزاياه وفوائده للتغلب على هذه المشكلة . وبعد استعراض الجماعة للحلول المقترحة ، فإنها تختار الحل الأفضل من بينها .

(٢) اختبار الحل، إذ يستحسن قبل البدء في تطبيق الحل الذي تم اختياره لإزالة المشكلة ، تجربة هذا الحل على نطاق جزئي لمعرفة مدى كفاءته في القضاء على المشكلة التي وضع من أجلها . ذلك أن مرحلة الاختبار هذه تتيح الفرصة للتعرف على نقاط الضعف الموجودة في الحل لتلافيها ، وكذلك التعرف على امكانيات التحسين والتطوير فيه لتحقيق كفاءة أكبر في القضاء على المشكلة. وليس غريباً أحياناً أن يكون الحل مناسباً من الناحية النظرية ، ولكنه غير مناسب من الناحية التطبيقية ، ويتضح ذلك عند تجربته عملياً ، ويتم استبعاده بعد ذلك (مثلاً العمارات السكنية الشعبية العالية ظهر بعد تشييد عدد لا بأس به منها أنها مناسبة جداً من الناحية النظرية الإقتصادية والصحية ، ولكنها غير مناسبة من الناحية العملية لعدم تهيؤ الناس لها نفسياً واجتماعياً في الوقت الحاضر . ومع ذلك ، وبزيادة التعليم وقلة حجم الأسرة ، قد تصبح مناسبة من الناحية العملية بعد جيلين من الآن ، وهكذا) .

(٣) تطبيق الحل ، وتأتي هذه الخطوة بعد التأكد من سلامة الحل بإجراء

اختبارات تقييمية عليه ، فيتم تعميمه لمواجهة المشكلة باعتباره حلاً ناجحاً لها . فقد تتوصل الجماعة بعد مناقشتها لموضوع « محاكم المرور » إلى اقتراح حل معين من حيث الإجراءات والعدالة وسرعة البت في القضايا ، وتقوم باختباره في دائرة بلدية واحدة لفترة معقولة ، فإذا ثبتت صلاحيته فإنه يصبح جائزاً من الناحية العلمية والعملية تطبيقه في جميع محاكم المرور بالجماهيرية .

شروط لازمة للتفكير بطريقة حل المشكلات :

حتى تستطيع الجماعة القيام بمناقشة المشكلة التي تواجهها باستخدام أسلوب حل المشكلات ، فإن هناك شروطاً لا بد من توفرها حتى تستطيع الجماعة تحقيق ذلك . وهذه الشروط هي :

(**أولاً**) : فيما يتصل بموضوع المناقشة حيث يجب أن يتوفر فيه (١) التركيز على المشكلة الحقيقية قبل التركيز على الحلول ، (٢) تحديد السلوك المطلوب تغييره ، (٣) إتفاق الجماعة على المعايير التي تقيس بها كفاءة الحلول المناسبة ، و(٤) عدم الإيحاء المسبق بحل معين ، بحيث تبدأ المناقشة بإثارة الأسئلة حول المشكلة وليس بإثارتها حول أفضل الحلول الممكنة قبل التعرف الجيد على المشكلة (انظر جدول رقم ١) .

(**ثانياً**) : فيما يتصل بتحديد الهدف الذي تسعى إليه الجماعة بعد القضاء على المشكلة التي تواجهها ، حيث يجب أن يكون واضحاً للجماعة من حيث (١) رغبة الجماعة فيه ، و(٢) مدى إمكانية تحقيقه بالفعل . ذلك أنه يستحيل أحياناً ، على الجماعة تحقيق الحل الذي ترغب فيه ، فهي مطالبة **والحالة هذه ان تختار حلا آخر يمكن انجازه . فقد ترى الجماعة ان رفع الحد الأدنى في العمر من (١٨ سنة) إلى (٢٥ سنة) حلاً مثالياً للتقليل من عدد السائقين، وبالتالي التقليل من حوادث المرور ، غير أنها تجد نفسها في صعوبة بالغة عند تنفيذ هذا الحل لأن قطاعاً كبيراً من السكان في هذا العمر ،**

جدول رقم ١

أسئلة تتعلق بالحلول	أسئلة تتعلق بالمشكلة
* تتضمن اقتراح القيام بعمل واحد . * تتركز حول ما يلزم عمله . * هناك عدة آراء عما هو خطأ في نفس الموقف . لم تتم عملية جمع المعلومات ومقارنتها ببعضها . * التعصب لآراء معينة يقود إلى الصراع الذي يفتت المجموعة إلى جماعات متناحرة .	* تتضمن اقتراح عدة بدائل واختيارات . * تتركز حول ما هو الخطأ ؟ ولماذا ؟ * هناك آراء متشابهة حول المشكلة مبنية على المعلومات التي تم تجميعها . * الوصول إلى رأي جماعي أمر ممكن ، بل محتمل .

يحتاجون كغيرهم من المواطنين لقيادة سياراتهم لقضاء شئونهم . ثم كيف يستقيم هذا المطلب في اعتبار هؤلاء الشباب عاجزين عن تقدير المسئولية في قيادة السيارة ، بينما يسند لهم المجتمع مسئوليات أخرى جسيمة كالدفاع والإدارة والبناء الإقتصادي والإجتماعي . إذن على الجماعة أن تبحث عن حلّ آخر يكون منطقياً وعملياً .

(ثالثاً) : فيما يتصل بقدرة الأفراد على الإبداع في تحديد المطلوب واقتراح الحل الذي يقود إليه . ذلك أن الجماعة تحتاج إلى توفر الخصائص التالية في أفرادها وهي (١) القدرة على التحير ، أي الشعور بالاستغراب والقلق من الإحساس بالمشكلة ، و (٢) القدرة على التركيز في المشكلة واستخلاص العلاقة بين أبعادها المختلفة ، وإدراك الصلات الموجودة وفهم كيفية إسهامها في المشكلة ، و (٣) القدرة على إتمام الشيء والمثابرة والصبر على تحقيقه لأن الحل الإبداعي ليس سهلاً كالحل التقليدي ، فهو يحتاج إلى تشغيل دقيق للفكر لدرجة التعب ، غير أن نتائجه تفوق الحل التقليدي كثيراً ، وتهوّن على صاحبه

والجماعة ما تحملوه فيه من تعب .

إن الذين يتضايقون بسرعة ، ويتركون الموقف عند أول صعوبة تواجههم لا يمكن أن يكونوا مبدعين ، ولا يسهمون في المناقشة الجماعية إلّا قليلاً ، ولا يكوّنون قياديين ومجددين في عملهم أبداً . ويحتاج هذا من الجماعة أن تؤجل إصدار الأحكام على الأفكار التي يدلي بها أفرادها خلال مرحلة البحث عن حلول حتى لا تثبط همة الأفراد وانطلاقهم في التحليل والتأمل في الأوجه المختلفة للمشكلة وفي الحلول الممكنة لها . (ويوجد في فصل الإستنتاج والإستدلال ، وكذلك في فصل الإستعداد للمناقشة تفصيلات لكثير من النقاط التي جاءت في هذا الفصل) .

الفصل الرابع
الاستنتاج والاستدلال

نحن نتعامل في المناقشة مع « احتمالات » وليس مع « حقائق نهائية »، لأنه لو كان الأمر يتعلق بحقائق أكيدة لما كانت هناك حاجة إلى المناقشة . كما أننا في المناقشة لا نستخدم الحقائق بدرجة كبيرة من الثقة بنفس الدرجة التي يدرس بها الفيزيائي في مختبره جذب المغناطيس لذرات الحديد ، حيث يكون بإمكانه أن يعيد الإختبار أكثر من مرة ، ويصل في كل مرة إلى نفس النتيجة .

إننا في المجالات الإجتماعية والإقتصادية والسياسية نجد أنفسنا ، للأسف ، غير محظوظين كعالم الفيزياء في التأكد التام من النتائج التي نتوصل إليها . فلو أردنا أن نعرف « هل الجماهيرية عندها نظام تعليم أحسن من فرنسا ؟ » ، و « هل أفضل للعرب الوحدة الإندماجية أو المرحلية ؟ » فإننا لا نستطيع الإجابة على هذه الأسئلة داخل المعمل بأنابيبه ومقاييسه وموازينه . إننا في محاولتنا الإجابة على هذه الأسئلة نجد أنفسنا ملزمين على استخدام العقل والاستدلال المنطقي . كما أننا نجد أنفسنا نبحث عن البرهان الذي يساعدنا في الوصول إلى خلاصة معينة . وفي ذلك كله نحتاج لأن نكون ، دائماً ، حذرين في الحقائق والإستنتاجات التي نتوصل إليها . والسبب في هذا الحذر هو أنه تواجهنا صعوبة التعميم من الخبرات الماضية لنظم التعليم المختلفة بدرجة عالية من الدقة في إصدار حكمنا النهائي . إنه على الرغم من وجود تشابه بين الظواهر

الإجتماعية والإنسانية ، إلاّ أنه لكل منها ظروفها ومتغيراتها المميزة المحلية والآنية . وبسبب هذه الصعوبة في السيطرة على المتغيرات عند الدراسة والتحليل ، فإن عالم العلوم الإجتماعية والإنسانية يجد نفسه أمام موقف لا يحسد عليه من قبل الدارسين للعلوم الطبيعية حيث بإمكانهم أن يُخضِعوا أغلب الظواهر ، نفسها أو نماذج منها ، للسيطرة والتجريب العملي في المختبر .

إن ما يقوم به المناقش في مناقشته هو محاولة استقراء الحقائق المتوفرة والإستنتاج منها ما هو في إطار الإعتقاد الموضوعي النزيه أسلم وأقرب إلى الصواب . ولكن كيف تتوصل إلى الاستنتاج السليم ، وتختار ما ستقوم بعمله ؟

لنفترض أن هناك حفلة عرس لأحد أقربائك ، وأنك تريد أن تطلب من أبيك سيارته لتذهب فيها إلى العرس وتبقى بها يومين أو ثلاثة ، وتظهر أمام أقربائك ، وقريباتك بأنك كغيرك من الشباب بسيارتك ونقودك ، وموثوق فيك بأنك قادر على ا لمحافظة على نفسك وممتلكاتك . إن التفكير في هذا الموقف سيتكون من مرحلتين إثنتين : الأولى ، تحليلك للموقف (العرس ، الأقرباء ، إظهار مرحلة الشباب ، الخ) وذلك للنظر فيما إذا كانت هناك فائدة كبيرة في حصولك على السيارة واستعمالك لها فترة العرس . (ثانياً) تفكيرك في الأسلوب الذي ستخاطب فيه أباك والذي يجعله يوافق على حصولك على السيارة طول فترة العرس .

وعند تحليلك للمرحلة الأولى ، والتي تتضمن تحديدك للفوائد التي ستحصل عليها من قيادتك للسيارة ، فإنك ستفكر في جوانب الموقف على النحو التالي :

- سيبدأ العرس من يوم الإثنين إلى يوم الخميس .
- سيكون العرس في البلدة .
- تبعد البلدة عن سكنك الحالي ثلاثين كيلومتراً .
- قد تضطر إلى المبيت بعض أيام العرس .

ـ أسماء بنت خالتك ، وزهرة بنت عمتك ستكونان في العرس أيضاً .

ـ بعض الأقارب يمنحون سياراتهم لأولادهم لقيادتها في مثل هذه المناسبات مثل أحمد ، وعلي ، وسالم .

ـ والدك دخله محدود ، وهذه السيارة هي الوحيدة التي يملكها .

ـ يحتاج والدك للسيارة للذهاب بها إلى العمل .

هذه الفقرات ، مثلاً ، هي « حقائق » لجوانب هذا الموقف ، ومعرفة هذه الحقائق لوحدها لا يعني شيئاً . إن هذه الحقائق تكتسب معاني مهمة عندما تقوم بربطها ببعضها بعضاً ، وتنظر إلى ما تحمله لك من « مضامين » . فإذا كان والدك من ذوي الدخل المحدود وعنده هذه السيارة فقط ، وانك ستأخذها منه يومين أو ثلاث ،وتذهب بها إلى حفلة عرس حيث الزحام وتصادم السيارات أمر محتمل ، وأنك شاب جامعي عمرك ٢٢ سنة ومن حقك قيادة السيارة مثل غيرك ، وأنك تريد أن تظهر بالمظهر اللائق أمام بنت خالتك التي تطمع في أن تكون عروسك في المستقبل القريب، فإنك تشعر بأن هناك مشكلة تواجهك . كيف عرفت أن هناك مشكلة تواجهك ؟ لقد عرفت ذلك لأنك قمت بعملية استخلاص ، وهي عبارة عن نقلة عقلية من معرفة الحقيقة إلى المضمون أو الخلاصة . إن جمع الحقائق معاً يشير إلى مضمون معين له أهميته . وفي هذا الموقف الذي افترضناه ، فإن الاستنتاج الذي توصلت إليه يقودك إلى إدراك الحقائق التي تعتبر برهاناً على أن هناك صعوبة في الحصول على السيارة من والدك .

هذا ويمكنك الوصول إلى استنتاجات أخرى من هذه الحقائق :

حقيقة : البلدة تبعد ثلاثين كيلومتراً ، وذهابك في الحافلة « الأوتوبيس » وأنت طالب في الجامعة .

الاستنتاج : شيء مزعج من الناحية المعنوية خاصة وأنت عندك رخصة قيادة ، وطالب في الجامعة .

حقيقة : أحمد ، وعلي ، وسالم سيقودون سيارات آبائهم في العرس .

الاستنتاج : ستشعر بأنك « قاصر » بالنسبة لهم .

حقيقة : أسماء بنت خالتك ستكون في العرس .

الاستنتاج : الشعور بالخيبة وأنت لا تستطيع أن تبين لها أنك لست أقل من غيرك .

حقيقة : والدك دخله محدود ، والسيارة واحدة، ولا يتحمل أي خلل قد يصيب السيارة .

الاستنتاج : صعوبة الحصول على السيارة من والدك ، والخوف من حدوث خلل بها على الرغم من الرغبة الملحة في أخذها منه .

ومن جملة هذه الإستنتاجات، قد تتوصل أنت إلى استنتاج أكثر تعقيداً مما سبق ؛ وهو أنك لا بد أن تذهب إلى حفلة العرس وأنت تقود سيارة ما . ولكن أي سيارة يمكنك الحصول عليها ؟ إنك تجد نفسك في عملية عقلية مستمرة من تحليل للحقائق إلى الوصول إلى استنتاجات ، إلى إدراك ورؤية مضامين معينة ، إلى اعتبار بدائل واحتمالات مختلفة ، وهذه العملية العقلية تسمى « الإستدلال العقلي » . إن الخلاصة التي تتوصل إليها من هذا الإستدلال العقلي هي التي ستقوم بتطبيقها ، والتي قد تكون أنه لا مفر من أن تسأل والدك أن يعطيك سيارته لحضور حفلة العرس .

وعند وصولك إلى هذه النقطة تجد أنك قد وصلت إلى المرحلة الثانية في تحليلك لموضوع السيارة والعرس ، وقرارك بأنك ستتكلم إلى والدك وتطلب منه السيارة هو القرار المناسب لك حسب اعتقادك . وعندما تتقدم إلى أبيك وتحاول أن تقنعه بأن مطلبك مطلب معقول ، فإنك في هذه الحالة تقوم بعملية محاججة ، وأنك ستستخدم نفس البراهين « الحقائق » التي قمت بفحصها لتأييد مطلبك . وقد يكون كلامك على النحو التالي :

« يا أبي ، أنا أريد أن أستعير سيارتك لأذهب بها إلى عرس قريبنا فلان ، لأن :

(١) تبعد البلدة حوالي ثلاثين كيلومتراً ، وسأسير مسافة كيلومتر على قدمي إذا سافرت بواسطة الحافلة « الأوتوبيس » .

(٢) إنني أريد أن أكون مثل أقربائي احمد وعلي وسالم الذين يقودون سيارات آبائهم في مثل هذه المناسبات ، حيث أنني لا أشعر بأنهم أحسن مني في شيء .

(٣) أن أقاربي يعرفون أنه عندي رخصة قيادة ، وعدم منحك السيارة لي قد يفسره البعض بأنه علامة على عدم ثقتك في .

(٤) إنني طالب في الجامعة وأستطيع أن أقود سيارتي دون مشكلات ، فأنا لست صغيراً أو شخصاً لا يقدر المسئولية .

(٥) إنني أستطيع أن آخذ والدتي للعرس ، وأكون تحت تصرفها إذا ما احتاجت لأي شيء .

(٦) ولأنك تستطيع أن تذهب إلى عملك لأنه ليس بعيداً جداً ، وذلك بذهابك مع جارنا فلان ، أو مع زميلك في العمل فلان .

وهكذا تلاحظ أن البراهين والخلاصة التي تم الوصول إليها مرتبطة ببعضها بعضاً في عملية استدلال عقلي تسمى الإستنتاج ؛ وأن الحجة تتضمن تقديم ما يتم التوصل إليه من خلاصة وكذلك تقديم البرهان الذي يدعمها .

ولكن السؤال الذي يثيرك الآن هو : ما هو الشيء الذي يمكنك من القيام بهذه الإستنتاجات ؟ لماذا تستنتج من حصولك على رخصة القيادة وعدم قيادتك لسيارة أبيك في مناسبة العرس بأن ذلك دليل على عدم ثقة والدك بك ، وربما شعوره بعدم تقديرك للمسئولية ؟ إن الإجابة على هذه الأسئلة ليس أمراً صعباً ، لأنك تعلم من

خبراتك السابقة مواقف وتفسيرات مشابهة حدثت لك ولأصدقائك . ولذلك عندما قمت بهذا الإستنتاج في ذهنك لم تقم طبعاً بمراجعة كل موقف مشابه كانت لك خبرة فيه ، بل أن هذا الإستنتاج جاء بصورة تلقائية نتيجة الخلاصة التي توصلت إليها من مواقف متعددة . إن هذه العملية التي تستفيد فيها من الخبرات السابقة تعرف « بعملية الإستنباط » وهي من مشاهدة الأجزاء والخصوص تصل إلى تعميمات وأحكام عامة . وعلى هذا المنوال تصبح الآلاف من الأحكام الجزئية جزءا من رصيدنا المعرفي .

وعندما يكون لدينا حكم عام ، فإننا نقوم بعد ذلك بسهولة بتطبيقه في مواجهة المواقف والحالات الخاصة التي تواجهنا . فعندما يهطل المطر ، فإننا نعرف بأنه ستكون هناك برك مياه في بعض الأماكن ، وتجمع للمياه في بعض الطرق على سبيل المثال . وهذا التطبيق للمعرفة السابقة عبارة عن تطبيق مبدأ عام في موقف خاص أو جزئي ، ويسمى الإستنتاج أو الإستدلال . ذلك أننا نعرف الحكم العام الذي يقول « أي يوم ممطر سيعني أن هناك بعض البرك والمياه في بعض الطرق » . وما دمنا نرى هذا الأسبوع بعض المطر ، فإننا نعلم أن هذا يعني وجود بعض البرك والمياه في الطرقات .

لقد ذكرنا فيما سبق أمثلة مختلفة لنميز للقارىء العلاقات والإختلافات الموجودة بين مفاهيم تتصل بكل مناقشة اتصالاً قوياً وهي البرهان Evidence ، والإستخلاص Inference ، والإستدلال العقلي Reasoning ، والمحاججة Argument، والإستنباط Induction ، والاستنتاج Deduction . وفيما يلي توضيح لكل من هذه المفاهيم بصورة أكثر تحديداً .

البرهان والاستخلاص :

يتكون البرهان من الحقائق التي تظهر بأنها تؤيد قضية معينة أو إدعاء معينا . ويقصد بالحقائق تلك الظروف أو الأحداث التي يتفق أغلب الناس على

أنها حدثت ، أو ثبت وجودها ، أو أنها شيء ثابت الحدوث ومطلوب من كل شخص عاقل أن يتحرى مدى صحة أي حقيقة ، ليتأكد من أنّ ما سمعه صحيح حقا .

لنفترض أن أحد المعلمين ادعى بأن زملاءه في مدرسته لا يؤدون عملهم بإتقان لأن أمين اللجنة الشعبية بالمدرسة يخاف من المعلمين ، وأن التلاميذ ، ٥٠٪ تقريبا ، لا يتعلمون حسب المعايير المطلوبة ، وأن نسبة الغياب بين المعلمين تصل إلى ١٥٪ ، وبين التلاميذ تصل إلى ١٥٪ وهي نسبة عالية مما يبين أن العملية التعليمية متعثرة جدّا في هذه المدرسة ، وأنه يجب نقل المعلمين إلى مدارس أخرى .

إن كل شخص عاقل لا يقبل هذا الإدعاء على علاته ، بل يطلب وقتا مناسبا للتقصي والتحقيق عن مدى صحة هذا القول . وهذا معناه أن الناس قد يختلفون حول « الحقائق » أيضا . فقد يختلف شخصان في مدى صحة قول هذا المعلم لأنه قد يكون على علاقة سيئة مع أمين اللجنة الشعبية ، أو مع بعض المعلمين ، أو أنه لأسباب نفسية أو شخصية أخرى يريد أن يعبر عن بعض مشكلاته النفسية في التكيف للمدرسة أو المجتمع القريب منها . ذلك أن قول المعلم لا يتضمن فقط ما يدعيه من حقائق (نسب غياب المعلمين والطلاب) ، بل يحتوي أيضا حكما أو تقييما شخصيا لما يدّعيه من حقائق (ضعف العملية التعليمية) ولكن يمكن القول بأن الخلاف حول الحقائق بين الناس لا يكون خلافاً حادًّا كما هو الحال في الخلاف حول الإدعاءات والآراء ، لأنه يمكن إبراز الحقائق ، إذا كانت موجودة ، للمتشككين فيها ليحسوا بوجودها .

وتمعّن مرة أخرى في الإدعاء الذي جاء به المعلم حول هذه المدرسة ، وكيف أنه استنبط من ذلك الإدعاء بأن العملية التعليمية متعثرة ، وإنجاز التلاميذ دون المستويات المطلوبة ، وأن المعلمين يجب أن يتم نقلهم إلى مدارس أخرى . إن الإستنباط الذي ذهب إليه المعلم يمكن مخالفته وعدم التصديق

بصحته . وهكذا يتبين أن البرهان يتكون من الحقائق التي تميل إلى تأييد خلاصة معينة أو ادعاء معين .

أنواع البرهان :

هناك أنواع مختلفة من البراهين هي : -

(١) البرهان المباشر ؛ ويكون هذا عندما تتوفر الحقائق التي تتصل اتصالاً مباشراً بالمشكلة موضوع البحث . ففي حالة المعلم والمدرسة فإن وجود نسب غياب التلاميذ والمعلمين تعتبر دليلا مباشراً على أن هناك مشكلة تتصل بعملية التعليم في المدرسة ، ولكن لا يمكن اعتبار هذه النسب دليلا مباشراً على أن أمين اللجنة الشعبية للمدرسة يخاف من المعلمين . ذلك أن قول المعلم بأن أمين اللجنة الشعبية بمدرسته يخاف من المعلمين هو استنباط ، وأن الإستنباط يمكن الجدل فيه . وفي نفس الوقت يمكن القول بأن كل ما تعنيه الحقائق لبعض الناس هو اتخاذها دليلا على صحة ما توصلوا إليه من خلاصة .

(٢) البرهان غير المباشر ؛ ويكون هذا عندما تتوفر الحقائق التي تتضمن علاقة معينة بالمشكلة موضوع البحث . فقد يتبين من مقارنة نسب نجاح التلاميذ في المدرسة في العام الماضي والحاضر أن هناك هبوطا في هذه النسب من حيث الكم والكيف ، وهو ما يؤدي إلى اقتراح غير مباشر الى جدية الموقف على حساب العملية التعليمية بالنسبة للتلاميذ .

(٣) البرهان السلبي ؛ ويعتبر هذا البرهان نوعا آخر من البرهان غير المباشر ، ويقصد بالسلبية هنا هو عدم توفر الحقائق . فإذا اتصلنا بآباء التلاميذ الذين تبين السجلات غيابهم عن المدرسة كثيراً ، وسألناهم فيما إذا كانوا على علم مباشر أو عن طريق المدرسة بهذا الغياب ، ويعلمنا الآباء بأنهم لم يأذنوا لأبنائهم بهذا الغياب ، وأن المدرسة لم تعلمهم بالموضوع أبداً ؛ وإذا اتصلنا بمراقب المعاشات في أمانة اللجنة الشعبية للتعليم في البلدية ووجدنا بأنه لم يتم

خصم من معاشات المعلمين الذين تغيبوا عن المدرسة ، فإننا نأخذ غياب هذه المؤشرات على أنها دليل غير مباشر على وجود خلل في الضبط التنظيمي داخل المدرسة .

مصادر البرهان :

إذا كان في إمكان من يشارك في مناقشة موضوع هذه المدرسة أن يذهب إلى المدرسة ويفحص سجلات غياب التلاميذ والمعلمين ، ويتصل باللجنة الشعبية النوعية للتعليم في البلدية ، ويتصل بالآباء ، فإنه يمكن عندئذ القول بأن مصدر برهانه مصدر مباشر . ولكن يحدث للأسف في أغلب الأحيان أن يكون المشارك في المناقشة غير قادر على الإنتقال إلى مكان المشكلة ليتحرى بنفسه الموضوع . ولكي يمكنه أن يدلي بدلوه في الموضوع فإنه يضطر في هذه الحالة إلى الإعتماد على البرهان الذي يتم جمعه من قبل محققين في الموضوع ، وما هو مكتوب في الكتب والمجلات عن مشكلات الإدارة المدرسية والتعليم في المدارس . وعليه يمكن القول بأن هناك مصادر غير مباشرة للبرهان تتمثل في (١) شهادة الخبير الذي يتفحص مباشرة جوانب المشكلة وهو تقرير رجل متخصص . (٢) شهادة شخص غير خبير شاهد مباشرة جوانب المشكلة وهو ما يعرف بالتقرير العادي . كما أنه يحدث أحيانا أن ينقل شخص لم ير المشكلة كلاما سمعه من شخص آخر ، وفي هذه الحالة يعتبر كلام هذا الشخص (قيل وقال) وليس له أهمية تذكر في البرهنة على صحة الموضوع .

الإستدلال والمحاججة :

لقد تبين لك الآن أن الإنتقال من الحقائق التي ذكرها المعلم إلى القول بأنه يجب أن يتم نقل معلمي هذه المدرسة الى مدارس أخرى يعتبر قفزة عقلية . ذلك أن قول المعلم قد تضمن عدة استنباطات وليس استنباطا واحداً فقط . فهو

قد استنبط شيئا يتصل بأمين اللجنة الشعبية ، وأن المستوى التعليمي هابط قياساً بالمعايير الموضوعية ، وأن مجرد نقل المعلمين إلى مدارس أخرى سيجعلهم مخلصين في عملهم ، إلخ . إذن هناك سؤال يفرض نفسه هنا وهو كيف ينتقل المناقش من البرهان الذي يجمعه بصورة غير مباشرة إلى الوصول إلى تقديم اقتراحات تتصل بشئون الإدارة المدرسية والسياسة التعليمية ؟ وللإجابة على هذا السؤال يمكن القول بأن المناقش يستطيع تحقيق هدفه على النحو التالي :

يقوم المناقش بفحص الخلاصة التي تحظى في نظره بتأييد الحقائق المتوفرة عنده ، وتسمى هذه العملية التي تتم فيها دراسة وفحص الحقائق المتوفرة واستخراج استنباطات معينة منها بعملية الاستدلال العقلي . وعادة ما يقوم المناقش بهذا الاستدلال لوحده دون علم المشاركين الآخرين في المناقشة . بعد هذه الخطوة من الاستدلال يتقدم المناقش خطوة أخرى حيث يتوصل إلى « خلاصة » محددة لها ما يبررها من وجهة نظره ، ويقوم بعدها بتقديم حجته إلى المستمعين ويحثهم على تقبل وجهة نظره على أساس أن الحقائق تدعم التفسير الذي توصل إليه . وهكذا يستخدم هذا المناقش الإستدلال العقلي ليبرهن على سلامة الإستنتاج أو الخلاصة التي توصل إليها .

وعلى هذا الأساس يجب على المناقشين أن يكونوا دائما على قناعة بأن الإستنباطات التي توصلوا إليها هي استنباطات لها معنى . والسؤال الذي لا بد منه الآن ، هو كيف لنا أن نعرف بأن الإستنباط الذي نتوصل إليه هو استنباط له معناه ؟ إن ما نحتاج إليه هو إطار منظم يمكن به جمع حقائق واستنباطات كثيرة متداخلة في تركيب معين يجعلنا قادرين على اختبار مدى سلامة استدلالنا العقلي . ويوجد عندنا ، لحسن الحظ ، هذا الإطار المنظم الذي يعتمد على خبرتنا الماضية . ويتكون هذا الإطار من قسمين يكملان بعضهما بعضا : القسم الأول وهو الإستنباط وهو الحكم على الكل بعد مشاهدة الأجزاء ؛ والقسم الثاني وهو الإستنتاج أو القياس حيث نقوم بالحكم على الأجزاء قياساً بالكل .

الإستنباط Induction :

نحن نتعلم في حياتنا كثيراً من الخبرات عن طريق الإستنباط . فقد يحرق الطفل نفسه يوما بعود كبريت مشتعل ، ويوما آخر بلمس الفرن وهو ساخن ، ويوما آخر بشرب الحليب وهو ساخن جدا ، ويوما آخر بلمسه موقد الشاي الكهربائي . وقد لا يحدث كل هذا للطفل بل يحدث له بعضه ويشاهد بعضه الآخر يحدث لغيره من الناس ، فيتوصل هذا الطفل إلى تعميم أو إستنباط حكم عام يقول : بأن كل الأشياء الساخنة جدا تحرق . كذلك يحدث أن يقوم أحد الكبار بتزويد الطفل بهذا الاستنباط أو الحكم العام قبل أن يصل إليه الطفل بنفسه . ولكن مع ذلك تظل الحقيقة ثابتة وهي أن هذا الشخص الكبير قد توصل إلى علم ذلك عن طريق الخبرة ، وأنه كان في إمكان الطفل أن يتوصل بنفسه إلى هذه الخلاصة أو المبدأ العام إذا ما أعطيناه الوقت الكافي وتركناه يتحمل النتائج الواقعية للإختبار الذاتي .

ويمكن تصنيف الإستنباط في أربعة أنواع هي (١) النماذج الجزئية ، (٢) التشابه أو التناظر ، (٣) العلاقات السببية ، و (٤) السلطة . ويمكن توضيح ذلك فيما يلي :

(١) الإستنباط من النماذج الجزئية Specific Instances :

ويعتبر هذا النوع أبسط أنواع الاستنباط حيث أننا من مشاهدتنا لعدة مواقف أو أمثلة فردية تستنتج تعميما معينا ينطبق على كل هذه الأمثلة الفردية . مثال ذلك إذا وجدنا بأن عدداً كثيراً من الأطباء الذين تخرجوا من كلية الطب بجامعة الفاتح يقومون بعملهم على أحسن ما يرام ، فإننا نصل إلى تعميم يقول « أن الطبيب المتخرج من جامعة الفاتح طبيب ناجح في عمله » . لاحظ أنه الآن يمكننا أن نعمل استنباطا بصورة سهلة وطبيعية . فإذا سألنا أحد هل الطبيب فلان الذي تخرج من جامعة الفاتح طبيب ناجح في عمله أم لا ؟ فإننا

نتوقع في إجابتنا أن يكون الطبيب ناجحا في عمله لأن أغلب زملائه ناجحون في عملهم .

(٢) الإستنباط عن طريق التشابه Analogy :

وهنا يكون الاستنباط على أساس أن ما تم عمله في موقف معين ، يمكن الإستفادة منه في معالجة الموقف الذي يواجهنا الآن . فإذا كانت طريقة تدريس اللغة الإنجليزية عن طريق التركيبات والجمل بدلا من المدخل التقليدي القائم على شرح القواعد والجزئيات قد أدّت إلى نتائج مشجعة ، فإننا نستنتج من ذلك أنه قد يكون في الإمكان استخدام هذه الطريقة في تدريس اللغة الفرنسية ، وأنه من المناسب أن يقوم المعلمون وأمانة التعليم ببذل جهود في هذا السبيل .

ويعتمد نجاح الإستنباط على أساس التشابه على مدى وجود التشابه بين الموقفين ، وقدرة الفرد على إدراك ذلك . إذ أنه ما لم يكن هناك تشابه بين الموقفين اللذين تتم المقارنة بينهما في بعض خصائصهما الأساسية على الأقل ، فإن أي مقارنة نقوم بها ستقودنا إلى استنتاجات خاطئة . والمثل الذي سقناه حول الاستفادة من تدريس اللغة الإنجليزية في تدريس اللغة الفرنسية يعتبر تشابها حرفيا حيث أن المقارنة بين لغتين أجنبيتين أوروبيتين .يتم تدريسهما لطلبة أجانب عن اللغتين في نفس البلد وهو الجماهيرية .

(٣) الاستنباط من العلاقة السببية : Causal Relationship:

في هذا النوع من الاستنباط نحاول أن نتتبع الأسباب والنتائج ، ذلك أننا نفترض بأنه لا يحدث شيء إلّا إذا توفرت ظروف معينة قادرة على إيجاده ، كما أننا أيضاً شاهدنا مواقف رأينا فيها كيف أن اشياء معينة أوجدت نتائج معينة توقعناها . ذلك أنه إذا كان اعتداء دولة معينة على حدود دولة أخرى قد أدّى إلى

حرب في حالاتٍ كثيرة ، فإننا نستدل من ذلك أن العدوان على حدود دولة أخرى يؤدي بدرجة كبيرة من الإحتمال إلى الحرب . ويمكن تصنيف الاستنباط عن طريق العلاقة السببية إلى الفئات التالية :

(أ) غلاقة السبب بالنتيجة ، والمثال على ذلك هو أننا نعتقد بأن تطبيق « نظام الفصل الدراسي » في جامعة الفاتح (سبب) سيؤدي إلى نتائج طيبة وأنه لن يعوق العملية التعليمية (نتيجة). كيف اعتقدنا في صلاحية هذا الإستنباط ؟ وصلنا إلى هذا الاعتقاد لأننا رأينا تطبيق نظام الفصل الدراسي في جامعات خارج الجماهيرية ، وداخل الجماهيرية في جامعة قار يونس لا يعوق العملية التعليمية بل يدفع بها الى نوع من الحماس والجدّية التي قد لا تتوفر في نظام السنة الواحدة .

(ب) علاقة النتيجة إلى السبب ؛ وهنا نقوم بالتعرف على الظرف الحادث (النتيجة) ونحاول أن نتعرف على الشيء الذي سبَّبه أو أوجده . فقد نستدل بأن الحماس والجدية التي تظهر على الطالب الذي يدرس تحت نظام الفصل الدراسي ترجع إلى هذا النظام الذي يضع الطالب في سباق مع الزمن والتعود على التنظيم والتخطيط في دراسته . ولكي نتأكد من وجود هذه العلاقة، فإننا يجب ان نتأكد من عدم وجود أسباب أخرى في إمكانها أن تؤدي إلى نفس النتيجة مثل زيادة الحزم في الإدارة ، أو زيادة اهتمام الاساتذة بمتابعة الطلاب ، أو التقليل في طوال ونوع المنهج ، أو مجاملة الأساتذة للطلاب .

(حـ) علاقة النتيجة بالنتيجة ؛ وهنا نستنتج من « نتيجة » معينة « نتيجة » أخرى على مستوى آخر . وهو أننا إذا اقتنعنا بأن تطبيق نظام الفصل الدراسي سيؤدي إلى تحصيل علمي أفضل لطلاب الجامعة ، فإننا نستنبط من هذه النتيجة نتيجة أخرى وهي إرتفاع المستوى العلمي في الجماهيرية .

(٤) الإستنباط عن طريق السلطة التخصصية : Expert Authority:

ويعني هذا أن المتحدث في المناقشة يشير إلى بعض الشخصيات المعروفة في مجال معين على أن هذه الشخصيات تؤيد الفكرة التي يقوم هذا المتحدث بتقديمها واقتراحها . واستنباط أسماء معروفة لتأييد فكرة معينة له فائدته ولا شك، غير انه لا يعتمد عليه لوحده . ذلك ان هؤلاء الخبراء قد يؤيدون جزءاً من الفكرة وليس كلها ، وقد يؤيد واحد منهم هذا الجزء ، بينما يؤيد الآخر جزءاً آخر . إن كل ما يعنيه هذا الإستشهاد هو أن المتحدث لا يقف وحده في تأييد مقترحه ، بل هناك خبراء يؤيدون وجهة نظره . وعليه نؤكد أن هذا النوع من الاستنباط لا ينفع وحده لتأييد مقترح معين .

الإستنتاج : Deduction :

لقد ذكرنا في بعض الأمثلة السابقة على أن الطفل يتعلم أن «الأشياء الساخنة تحرق» وذلك عن طريق الإستنباط . وبذلك يكون سلوكه في المستقبل في المواقف المشابهة متأثراً بتطبيق مبدأ الإستنتاج أو القياس للمبدأ العام الذي سبق أن توصل إليه . فعندما يرى الطفل « مدفأة تشتعل » جديدة عليه لأول مرة فإنه يعلم أنها ستحرقه إذا لمسها ، لأنها ساخنه والساخن يحرق . والقياس من الحكم العام الذي يقال له عند أهل المنطق « مقدمة كبرى» إلى الخاص أو الموقف الجزئي يمكن تشبيهه في المثال التالي :

ـ كل الأشياء الساخنة تحرق (مقدمة كبرى تم التوصل إليها سابقاً عن طريق الاستنباط ، أو الخبرة المباشرة) .

ـ المدفأة المشتعلة شيء ساخن (مقدمة صغرى، حالة خاصة) .

ـ إذن المدفأة تحرق (نتيجة أو خلاصة منطقية) .

وهكذا فإن الإستنتاج أو القياس بصورة عامة يعتمد على الاستفادة من الخبرات أو المبادىء العامة السابقة التي أصبحت تكون الإطار الذهني لتفكير الفرد ، وذلك في فهم وتفسير المواقف الجديدة ، والتعامل معها بكفاءة . (ولمن أراد المزيد في معلوماته العامة حول أسس القياس وسلامة استخدامه في الاستنتاج والاشتقاق في الأحكام، فعليه الإطلاع على كتاب التفسير للصف الثالث الثانوي / القسم الأدبي). ذلك أنه لغرض تقديم فكرة عن التحضير للمناقشة هنا ، فإن هذه الفكرة العامة تؤدي إلى الغرض المطلوب . كما ان الإنسان في مواجهته للمواقف الجديدة فإنه ، بصورة عامة ، اكثر استخداماً لأسلوب الإستنباط والإختبار منه بالنسبة إلى أسلوب الاستنتاج أو القياس.

الفصل الخامس
أنواع المناقشة

من السهل على الفرد أن يلاحظ أن هناك أنواعاً مختلفة من المناقشات تتم على مستويات ومواقف مختلفة . ولغرض التصنيف العلمي نجد أنفسنا مضطرين إلى تحديد الأنماط المختلفة التي تتخذها المناقشة ، على الرغم من أنه ليس بالأمر الهين لتشابه المواقف وتداخل الأشكال أحياناً . ويحتاج التصنيف، كما هو معروف ، إلى تحديد التشابه والإختلاف بين الأنواع المختلفة ، والتعرف كذلك على الخاصية المميزة لكل نوع من أنواع المناقشة . إن القيام بتحقيق ذلك يستدعي أن تكون هناك أسس يستخدمها القائم بالتصنيف كمعايير يقرر على أساسها الطبيعة الخاصة لكل مناقشة .

فمن الأبعاد التي قد تخطر على البال والتي يمكن على أساسها تصنيف المناقشة هو كونها مناقشة رسمية او غير رسمية . ومع أن المناقشات الجماعية تختلف في درجة الرسمية ، إلّا انه من الصعب الإستفادة من هذا التصنيف لأنه لا يفيدنا في معرفة طبيعة المناقشة التي تم استخدامها . فمثلاً يمكن ان تعقد جمعية النشاط بالكلية اجتماعاتها تحت جو من الرسمية والإنضباط وذلك إذا كانت هذه الجماعة كبيرة ، وبحضور المشرف الرياضي ومدير إدارة النشاط الجامعي . بينما نجد ، من جهة اخرى ، ان رؤساء عدد من الدول قد يعقدون اجتماعاً دولياً لتقرير مصير شعوبهم ويختارون أن يتم الإجتماع خارج إطار الرسمية .

ولـذلك تـوجد ثـلاثة أبعـاد أخرى مفيـدة في تصنيف المناقشـة إلى الأنواع المحددة التي تميزها عن غيرها وهي :

(١) البعـد الأول ؛ وهـو تصنيف المنـاقشـة من حيث كـونها مغلقـة ، مفتوحة، أو عامة .

(٢) البعد الثاني ؛ وهو تصنيف المناقشة من حيث الغايـة التي تسعى إليها من حيث كونها مناقشة لتقرير سياسة معينة ، أو مناقشة لتطوير الجماعة نفسها .

(٣) البعد الثالث ؛ وهو ينطبق فقط على المناقشات التي تتم لتقرير سياسة معينة من حيث كون الجماعة تمتلك القـدرة على تنفيـذ القرار ، أم أنها تستـطيع رفع توصية فقط للجهة التي تمتلك القدرة على التنفيذ. وعلى هـذا الأساس فـإنه يمكن القول بأن هناك ثلاث أنواع رئيسية من المناقشات هي :

(**اولاً**) : المنـاقشـة المغلقـة ؛ وهي التي يشتـرك فيهـا عـدد معـين من الأشخـاص ، حيث يقومـون بالتحـدث لبعضهم بعضاً ، ولا يـوجد مستمعـون (كاجتماعات اللجنة الشعبية بالكلية ، أو المناقشة الصفية) .

(**ثانياً**) : المناقشة المفتوحة ، حيث يهتم المشـاركون في المنـاقشة إلى تـوجيه أفكارهم إلى المستمعين بقدر اهتمامهم بتوجيه أفكارهم إلى الذين يشـاركونهم في المناقشة (منـاقشة رسـائل المـاجستير كـما هو معمـول به في كليـة التربيـة جامعـة الفاتح) .

(**ثالثاً**) : المناقشة العامة ؛ حيث يشارك فيها جميع الحاضرين ، ولا يكون النقاش مقصوراً على عدد معين فقط ، بل يكون حق المشاركة فيه مفتوحاً لجميع الحـاضرين (كـما هو الحـال في المؤتمرات الشعبيـة الأساسيـة في ليبيا عـلى سبيل المثال) .

وفي الصفحات التاليـة يوجـد توضيـح لبعض الأنواع، أو الأسـاليب التي

تتخذها «المناقشة». ولكن الحقيقة تبقى وهي ان التسمية أو التصنيف للمناقشة لا يغير من الأمر شيئاً ، وأن المهم هو التعرف على العمليات التي تدخل في «المناقشة» حتى يمكن بعد ذلك الإستفادة من هذا الكتاب في المشاركة بصورة إيجابية في «المناقشات» المقبلة . وفيما يلي توضيح لكل نوع من هذه المناقشات : -

(أولاً) المناقشات المغلقة :

تتم هذه المناقشات بين مجموعة من الأفراد لهم الحق وحدهم في المشاركة في المناقشة . وعندما يتكلم أي عضو في الجماعة فإنه يهمه رأي المشتركين في المناقشة ولا يوجد عنده هدف لإثارة أي مستمع آخر ، والأمثلة لهذه المناقشة ؛ المناقشات الصفية ، واجتماعات اللجان الشعبية في المؤسسات والمنشآت المختلفة . ولكن هذا لا يعني أنه لا تتم مثل هذه المناقشات المغلقة في حضور بعض المراقبين أو الملاحظين. فقد يرغب طلاب صف معين الحضور كمستمعين لمناقشة يقوم بها طلاب صف آخر ؛ وقد يهتم بعض الأفراد من اللجنة القيادية للمؤتمر الشعبي الأساسي، أو بعض أعضاء اللجنة الشعبية العليا للمؤسسة حضور اجتماعات اللجنة الشعبية كملاحظين فقط دون الاشتراك في المناقشة أو التأثير على سير المناقشة. ويمكن تصنيف المناقشات المغلقة حسب الأهداف التي تسعى إليها في مجموعتين هما (١) لتقرير عمل ، و (٢) لتحقيق تطور أو نمو ذاتي للجماعة .

(١) المناقشة لتقرير عمل ؛ ويكون الهدف من المناقشة هو اقتراح عمل أو سياسة معينة ، والمثال على ذلك « مجلس القسم في كلية ما » حيث يجتمع المجلس ويناقش في الموضوعات المطروحة أمامه ويتخذ بشأنها توصيات معينة . وحيث أن الجماعة تناقش الموضوع ولكنها لا تمتلك القدرة على تنفيذ ما تتوصل إليه من قرارات فتأخذ توصيتها إلى الجهات الأعلى منها في التنظيم . ومن الأمثلة على المناقشات المغلقة التي تهدف إلى تقرير عمل معين : -

(أ) المناقشة لحل مشكلة معينة على مستوى مصغر ، وتكون المشاركة فيها بصورة تلقائية ، وغير رسمية، وعادية ، ويشارك المشاركون في النقاش دون تحضير سابق لرأي أو كلام . ويوجّه مقرر الإجتماع المناقشة بأن يتيح الفرصة للأعضاء للتحدث في المشكلة ، ويعمل بمعاونة بعض الأفراد على تلخيص ما تصل إليه الجماعة في حل المشكلة . وتعتبر اجتماعات القاعدة الطلابية بكلية ما نموذجاً لهذا النوع من المناقشة . حيث يقوم الطلاب معاً في اجتماع واحد أو أكثر بتحديد المشكلة ، وتحليل أبعادها ، واقتراح المعايير التي يتم بها اختيار الحل المناسب لهذه المشكلة . ويمكن تقييم مساهمة الطلاب في هذه المناقشة من حيث قدرتهم على التحليل ، والمساهمة بالمعلومات ، والتعاون في العمل مع الآخرين .

(ب) المناقشة لحل مشكلة معينة على مستوى أكبر ؛ وعلى سبيل المثال اجتماع الوحدات الأساسية (المؤتمرات الأساسية) في الكليات في اجتماع عام للمؤتمر الطلابي في الجامعة لإختيار اللجنة القيادية للمؤتمر النقابي لطلبة الجامعة . ولتحديد المهام لهذه اللجنة ، فإن المشاركين في الاجتماع يساهمون في صياغة القرارات عن طريق المناقشة المفتوحة للجميع .

(حـ) اللجان ، وتعتبر اللجان مجموعات فرعية تعمل على تنفيذ قرارات القاعدة ، أو تقديم اقتراحات للقاعدة، أو التوصية باتخاذ إجراء معين لجهات اخرى لها بها صلة . واللجنة مطالبة بأن تصوغ رأي القاعدة وتقدمه على هيئة تقرير لمن أراد أن يطلع عليه . وتعتبر اللجنة الشعبية للمؤسسة صورة لهذه المناقشة التي تتم على هيئة لجان . ولكل لجنة شخص يوجه أعمال اللجنة ويسجل قراراتها يتم تصعيده من بين أعضاء اللجنة أنفسهم . او من القاعدة العريضة حسب الأحوال . وقد يكون هذا الإختيار قائماً على قدرته في العمل، أو تخصصه المهني ، أو قدرته على استثارة الجماعة للعمل بحماس . وتختص كل لجنة بحدود عملها ، فلجنة الدراسات العليا لها مهامها التي تختلف عن

مهـام اللجنة الشعبيـة للكلية ، والتي بـدورها تختلف عن مهـام اللجنة الشعبيـة للجامعة .

(٢) المنـاقشة لغـرض التـطويـر الـذاتي ، ويهـدف هـذا النـوع المغلق من المناقشة إلى مناقشة الجماعة لأمور تخصها من أجـل زيادة التعلم وتحقيق التفـاهم بين أفرادها وزيادة وعيهم ومساهمتهم في خدمـة المؤسسة . ويمكن تصنيف هـذا النوع من المناقشة في الفئات التالية : ـ

(أ) المنـاقشة التعليميـة ؛ وفي هذه المنـاقشة يجتمـع أعضاء الجمـاعـة معـا لدراسة موضوع من المواضيع التي تهمهم ، كالإجتماعات الدورية التي يقوم بهـا طلبة الدراسات العليا في قاعة البحث الخاصة أو العامة لمناقشة القضايا التي تمس التحولات الإجتماعية والتطورات العلميـة والتي تتصل بتخصصهم الـدراسي . غير أنه في مثل هذه المناقشات الصفية الطلابية يلزم التحقق من أن هذه المنـاقشة جماعية حقا . لأنه إذا كان المعلم هو الذي يزود الجماعة بـأغلب المعلومات ، أو أن طابع المناقشة يتخذ اتجاهاً معينا وهو أن المعلم يوجه الأسئلة والطلبة يجيبون ، فإن ذلك علامة على أن ما يجري ليس مناقشة بالمعنى الصحيح .

مثلا ، عندما يناقش طلبة قسم من الأقسام الأكاديمية بكلية التربية مشكلة تنسيب الطلاب للأقسـام بالكليـة في بدايـة كل عـام دراسي ، وذلك استعـداداً للمناقشة العامة التي ستعقدها الكليـة حول المـوضوع ، فـإن طلبة ذلـك القسم سيستفيدون من مناقشتهم الخاصة في كيفية تحديـد المشكلة ، وتحديـد أبعادهـا ، والآثـار المترتبـة عنها ، والحلول المقتـرحة لحلهـا ، وأنسب الحلول لـمواجهتهـا . وبـذلك يصبـح طلبة هـذا القسم بعد المنـاقشة الخـاصة أقـدر فهما عـلى تصـور المشكلة وكيفية حلّها لأن الغرض كان غرضا تعليميا بحتاً .

والحكم عـلى ما يـدور من حـديث بـين طلبـة ذلـك القسم فيـما إذا كـان «مناقشة » أم لا ، يعتمد إلى حد كبير على الكيفية التي سار عليها الإجتماع .

أما إذا كان هدف مقرر الإجتماع الوصول إلى نتيجة سبق له أو لبعض أفراد الجماعة الإتفاق عليها ؛ وأنه يتيح الفرصة أكثر إلى التعليقات التي تؤيد وجهة النظر التي سبق الإتفاق عليها بين بعض أفراد المجموعة قبل المناقشة ؛ وإذا كان مقرر الإجتماع يرفض ، أو يمنع وجهات النظر المخالفة من التعبير عن رأيها ، أو أنه يمنع المعلومات التي تبعد الجماعة عن الغاية التي يريدها هو، أو أنه يتوصل إلى قرار أو خلاصة من الرأي في الوقت الذي لم تتفق فيه الجماعة على رأي واحد فإنه يمكن القول بصورة قطعية أن هذه ليست « مناقشة » جماعية على الإطلاق . حتى « المناقشات الصفية » التي يسيطر فيها الأستاذ ويحاول أن يتصرف بطريقة فيها توجيه معين لمسار المناقشة لا يمكن اعتبارها مناقشة صحيحة .

(ب) المشاغل العملية ؛ يستخدم مصطلح « المناقشة التعليمية » في العادة لوصف تلك الإجتماعات التي تقوم بها الجماعة لغرض التوعية الذاتية وذلك بصورة دورية منتظمة. ولكن عندما تكون اللقاءات محدودة ، وبصورة غير منتظمة فإن اللقاءات في هذه الحالة تعتبر « مشاغل » أو ملتقيات أو دورات عملية Workshop . وتستخدم المشاغل المناقشة إلى حد كبير لأن الغرض منها هو استفادة كل فرد من خبرات زملائه في نفس الميدان .

(حـ) إجتماعات المنتجين في المؤسسة ؛ ذلك أن أمين اللجنة الشعبية في أمانة ، أو منشأة ، أو مدرسة ، أو بلدية قد يدعو المنتجين في مؤسسة إلى اجتماع لتدارس أمور معينة وتبادل المعلومات بخصوصها . وقد يتخذ الحوار في هذه اللقاءات أشكالاً مختلفة . فإذا كان دور المنتجين هو الإستماع فقط ، وأن أمين اللجنة الشعبية أخذ الفرصة كلها للحديث كشرح للسياسات التي سيتم اتباعها ، أو الإتجاهات المحتملة في تطوير خدمات المؤسسة ، أو الرغبة في تبني أسلوب عمل معين في المؤسسة ، فإنه والحالة هذه لا يمكن القول بأن هذه « مناقشة » .

ولكن إذا بدأ الإجتماع بحديث تمهيدي من أمين اللجنة الشعبية وتلته

بعد ذلك أسئلة وأجوبة ، وتقديم معلومات من قبل الحاضرين ، أو إذا بدأ الإجتماع من البداية على أساس تبادل معلومات بين جميع الحاضرين فإنه عندئذ يمكن القول بأن طابع الحديث هو مناقشة جماعية مغلقة من أجل التطوير الذاتي . ويمكن أن يجري نفس الإجتماع بحضور جميع المنتجين ويكون مغلقاً لغرض تقرير سياسة المؤسسة .

(ثانياً) المناقشة المفتوحة :

في المناقشة المفتوحة يكون الهدف ليس فقط تبادل الآراء بين المشاركين في المناقشة ، بل تهدف المناقشة أيضاً لإعلام المستمعين واطلاعهم على موضوع المناقشة . وكما هو الحال في المناقشة المغلقة تقتصر المشاركة في المناقشة على أعضاء لجنة المناقشة وأن دور المستمعين هو الإنتباه والإستفادة من المناقشة . ويحدث في بعض الأحيان أن يسمح للمستمعين بتوجيه أسئلة وتعليقات إلى المشاركين في المناقشة .

وقد يكون المستمعون حاضرين في نفس المكان الذي تدور فيه المناقشة كالقاعات والمدرجات التي تستوعب العدد المتوقع من المستمعين ، كما يمكن ان يكون المستمعون حاضرين في قاعات أخرى ، ويتابعون المناقشة عن طريق الاذاعة المرئية أو المسموعة ، ويحدث هذا عن طريق ما يسمى (الدائرة المغلقة) أو عن طريق الإذاعة المرئية أو المسموعة للبلاد حيث بإمكان المواطنين جميعاً متابعة المناقشة كما يحصل عادة في الندوات الإجتماعية والثقافية التي تحدث في الجماهيرية .

ويمكن أن يتخذ الشكل التنظيمي للمناقشة المفتوحة أي شكل من الأشكال بما فيها الأنواع المذكورة أعلاه من أجل تنوير المستمعين ، أو من أجل الوصول إلى قرار معين . ومن الأمثلة على المناقشات المفتوحة ما يلي :

(١) الندوة التلقائية Panel Discussion

في هذا النوع من المناقشة المفتوحة يقوم عدد محدود من الخبراء في موضوع معين بمناقشة مشكلة معينة لفائدة المستمعين . والخاصية المميزة التي تتصف بها الندوة هي أسلوب الإتصال الذي يتم بين المشاركين في الندوة . إذ يدخل المشاركون في حوار مباشر ، ويتبادلون الآراء والأفكار من أجل تفهم المشكلة وتحديد أبعادها ، والحلول الممكنة لها . فقد يشترك الطلاب في ندوة حول موضوع معين أمام مستمعين من طلبة وأساتذة ، وقد يتم نقل هذه الندوة أو تسجيلها وإذاعتها من الإذاعة ، مثلاً .

(٢) الحوار Dialog

يشبه الحوار الندوة من حيث المناقشة من أجل فائدة الآخرين ، ويختلف عن الندوة من حيث أن الحوار يتضمن شخصين فقط أحدهما يسأل ، والآخر يجيب على تلك الأسئلة باعتباره خبيراً في الموضوع ، كما هو الحال في اللقاءات التي تذيعها الاذاعة .

(٣) الندوة المحددة Symposium

وفي هذه الندوة أيضاً تقوم مجموعة من الخبراء أو من المتخصصين بدرجة عالية بمناقشة مشكلة معينة لغرض توعية الذين يستمعون إلى المناقشة . والخاصية المميزة لهذا النوع من المناقشة هي الأسلوب الذي تسير عليه المناقشة حيث يقوم كل مشارك بتقديم حديث قصير متصل يتناول جانباً من جوانب القضية . وبعد أن ينتهي المتحدث الأول من كلمته يتبعه بقية الخبراء بالتناوب حتى يدلي الجميع بأفكارهم .

ويكون الحديث الذي يتقدم به كل واحد من المتحدثين قد تم إعداده قبل الإجتماع ، ويتوزع المتحدثون ليتحدث كل واحد منهم حول جانب واحد من جوانب الموضوع التي تم اختيارها للنقاش . مثلاً ؛ إذا كان الموضوع « التعليم

العـالي » فقد يتنـاوله المتحـدثون من الجـوانب التاليـة : المشكلات التي تـواجـه التعليم العـالي ؛ التعليم العـالي ودوره في التنميـة ؛ البحث العلمي في التعليم العالي ، والتنظيم الإداري في التعليم العالي .

ويتم إختيـار المتكلمـين في النـدوة المحـددة من بـين الأفـراد المعـروفـين باطلاعهم الواسع حول الموضوع ، أو أن لهم دراية ببعض جـوانبه . فقـد تضم النـدوة حول التعليم العـالي أمـين اللجنـة الشعبيـة المسـاعـد للدراسـات العليـا والبحث العلمي في الجـامعتـين ، ومجلس الـدراسـات العليـا ، واثنـين من الأساتذة ، والكاتب العام لأمانة اللجنة الشعبية العامة للتخطيط .

(٤) المنتدى Forum

ويتميز المنتدى كشكل من أشكال الحـوار والمناقشـة باشتـراك المستمعين في النقاش بعد أن يكونوا قد استمعوا إلى منـاقشة كلمـات المتحدثـين الرئيسيـين . ويكون اشتراك المستمعين عن طريق الإستفسـار من المتحدثـين ، أو التعليق على بعض الأفكـار التي أوردها المتحـدثـون ، أو لإضـافـة معلومـات جـديـدة لم يتم التعرض لها رغم اتصالها بالموضوع .

ويمكن أن تتم دعـوة المستمعين للمشـاركة في النقـاش بعد أن يكـونوا قـد استمعوا إلى مناقشة على شكل ندوة Panel - Forum ، أو إلى وجهات نظر حول موضوع معين كما هو الحال في « الملتقى ». وعليـه فإنـه يمكن القول حينئـذ بأنـه كانت هناك ندوة ومنتدى ، أو ملتقى ومنتدى .

وباستخدام مصطلح « المنتدى » للإشارة إلى حضـور عدد كبـير من الناس إلى الاستماع والمناقشة ، فإن ذلك يجعله ينطبق أيضـاً على ذلـك الجمهور الـذي يحضـر للإستمـاع لمحاضـرة يلقيها شخص واحـد Lecture - Forum ، ويعقب تلك المحاضرة مشاركة في النقاش عن طريق الإستفسـار والتعليق والإضافـة من قبل المستمعين . ويمكن تسمية هذا الموقف بأنـه « محاضـرة ومنتدى » ويعتبـر من أنماط المناقشة المفتوحة .

ويمكن أن يكون هناك منتدى بعد الإستماع إلى « مناظرة » يتحدث فيها فريقان حول اقتراح معين بحيث يؤيد أحد الفريقين هذا الإقتراح ، ويعارض الفريق الثاني هذا الإقتراح . وبعد أن يقوم كل فريق بعرض حججه المؤيدة لوجهة نظره ، وكذلك حججه التي يدحض بها رأي الآخرين ، يتم إشراك المستمعين في المناقشة عن طريق الإستفسار والإضافة والتعليق على بعض ما جاء في المناظرة .

(٥) المنتدى المفتوح Open - Forum

ويستخدم مصطلح المنتدى المفتوح ليشير إلى تلك الاجتماعات التي تعقد لغرض المناقشة والتي يشترك فيها جميع الحاضرين من البداية إلى النهاية ولا يسبق المناقشة في هذه الحالة أي حوار أو محاضرة من قبل خبراء أو غيرهم كما هو الحال في الأنماط المذكورة أعلاه .

ويذهب المهتمون بديناميكية الجماعة والمناقشة الجماعية والإتصال إلى اعتبار مثل هذه المناقشات المفتوحة « مناقشات عامة » . والحقيقة أن هذه التسمية تخلق غموضاً كبيراً إذا عرفنا أن المناقشات المفتوحة لا يتمتع المشاركون فيها باتخاذ قرار معين ، بل إن الهدف الوحيد لمثل هذه المناقشات هو التثقيف والتوعية الذاتية . هذا في الوقت الذي يشهد فيه العالم ظهور نوع جديد من المناقشة الجماعية التي يشترك فيها الجمهور من بدايتها إلى نهايتها لمناقشة قضايا تنظيمية اجتماعية (حكومية) وتقرير ما يلزم عمله نحوها . إن هذا النوع الأخير من المناقشة الجماعية هو الذي يمكن تسميته مناقشة عامة Public Discussion ، وهو ما يجري حالياً في الجماهيرية .

وكما هو ملاحظ في أنواع المناقشات المذكورة أعلاه يكون دور الجمهور هو الإستماع لوجهات النظر التي يبديها المتحدثون في المناقشة . وهكذا يتصف دور الجمهور بالسلبية من حيث الإسهام في المناقشة ، ومع ذلك قد يستفيد الجمهور

كثيراً من المعلومات التي يقدمها المشاركون في هذه المناقشات باعتبارهم متخصصين وعلى دراية بالموضوع الذي يتناقشون فيه .

ولكي تتم الفائدة من المناقشات المفتوحة ، يتيح للشخص الذي يدير المناقشة الفرصة للمستمعين بالمشاركة في المناقشة عن طريق الأسئلة والاستفسارات والإدلاء بالآراء أحياناً . وتتم الإجتماعات في المؤتمرات العلمية على هذا الأساس حيث بعد أن ينتهي المتحدثون من عرض آرائهم حول موضوع المناقشة ، وبعد أن يتم تبادل الآراء بينهم حول الموضوع ، يشارك المستمعون من القاعة في المناقشة عن طريق الاستفسارات والتعليقات والملاحظات .

(ثالثاً) المناقشات العامة Public Discussion

وهذا النوع من المناقشة لا يقتصر الإسهام فيه على الخبراء فقط ، أو المتخصصين فقط ، بل يكون حق المشاركة فيه مفتوحاً لجميع الحاضرين . ونظراً لأن هذا النوع من المناقشة لا يتناول قضايا غنية متخصصة لأنه يستحيل تناولها بهذا الشكل الموسع ، فإن أغلب النقاش يتمركز حول السياسات والبرامج والأهداف العامة التي تسعى إليها المؤسسات والقطاعات الإجتماعية المختلفة . ويدير المناقشة عدد من الحاضرين ، أو من المكلفين تنظيمياً بإدارة هذا النوع من المناقشة ، وتلخيص ما يتم التوصل إليه من قرارات نتيجة النقاش ، وعرضه على المجتمعين في نفس الاجتماع لاقراره . والمثال الواضح ، إن لم يكن الوحيد ، في العالم المعاصر هو المؤتمرات الشعبية الأساسية في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الإشتراكية . حيث يجتمع السكان المقيمون في حدود المؤتمر الشعبي الأساسي في مكان واحد أو موزعين على عدة أمكنة حسب ضخامة العدد ليتدارسوا شئون مؤتمرهم ويسهموا بآرائهم في تقرير السياسة والأهداف التي يسعى إليها المجتمع العربي الليبي ، وتدير المناقشة لجنة تسمى « اللجنة القيادية للمؤتمر الشعبي الأساسي » ووظيفة هذه اللجنة حسب فلسفة الحكم

الشعبي هو إدارة الإجتماع وصياغة القرارات التي يقرها المجتمعون فقط .

وتختلف هذه المناقشة عن المناقشة المفتوحة رغم تشابههما في الشكل ، في أن هذه المناقشة العامة تتخذ قرارات سياسية تتصل بتنظيماتها الإجتماعية وتمس جوانب حياتها . كذلك فإن المناقشة العامة التي تتم في المؤتمرات الشعبية والإتحادات والروابط المهنية تختلف اختلافاً كبيراً عن المناقشات البرلمانية حيث تتصف الأخيرة بكونها مناظرة أو دفاعاً عن رأي معين بين فريقين متنافسين بدلاً من المشاركة مع الآخرين للوصول إلى اتفاق جماعي يرضي الجميع .

(رابعاً) : مناقشة لأغراض خاصة :

تتضمن أنواع المناقشة التي تم ذكرها سابقاً أغلب أنواع المناقشات التي يمكن أن يجد الإنسان عادة نفسه فيها . ومع ذلك توجد بعض أساليب المناقشة الجماعية الأخرى التي تسعى إلى تحقيق أهداف خاصة . ومنها ما يلي :

(١) مناقشة لفهم الآخرين (أو ما تعرف بتمثيل الأدوار Role Playing) ، وتستخدم طريقة المناقشة هذه لمساعدة الأفراد على فهم أنفسهم بصورة أحسن ، وليستطيعوا أن يتفهموا المشكلات التي تواجههم بصورة أفضل ، وليصبح عندهم إحساس بالناس من حولهم ، وكيف يتصور هؤلاء الناس الحياة بعيونهم الخاصة . ويمكن تحقيق هذه الغاية عن طريق استخدام ما يعرف بطريقة الدور « أو تمثيل الأدوار » . ويتم استخدام هذه الطريقة بأن تشعر الجماعة بأن هناك مشكلة ما ، وأنه يلزم حل هذه المشكلة . فقد يتصور طلبة الصف الرابع في كلية التربية أنفسهم معلمين يقومون بالتدريس في المدارس الثانوية ، وواجهتهم في مدرستهم مشكلة العلاقة بين المعلم والطالب فيما يتعلق بالدرجات والتصحيح للإمتحانات . فيقوم إثنان من زملائهم بتمثيل دور تلميذين يقومان بالشكوى إلى مدرسهم (طالب آخر يقوم بدور المدرس) حول الدرجات الواطئة التي حصلا عليها . ويقوم الطلبة الثلاثة بتصور حدوث

الموقف ، ويقومون بالأدوار كما يتصورون حدوثها فعلاً ، أمام بقية زملائهم الذين يراقبونهم كيف يتصرفون في هذا الموقف . وبعد أن ينتهي هؤلاء الثلاثة من تمثيل الأدوار ، قد يقوم طلبة ثلاثة آخرون بتمثيل نفس الأدوار .

ويحدث تمثيل الدور بصورة طبيعية وهي تخيل صاحب الدور لما يمكن ان يحدث فعلاً ويقوم بتمثيله ، أي أن تمثيل الدور لا تستخدم فيه أفكار جاهزة أو موادّ سبق إعدادها . ويقوم الزملاء الذين يراقبون ، بعد الانتهاء من تمثيل الدور ، بمناقشة حول الموضوع، وخاصة الطريقة التي اتبعها كل « ممثل » . ويؤدي هذا إلى إثارة قضايا أساسية تتعلق بالغرض من تقييم الطلاب والإمتحانات والدرجات وأثر ذلك على العلاقة بين المعلم والطالب . كما يقوم الطلبة الثلاثة الذين قاموا بتمثيل الأدوار بالتحدث إلى زملائهم عن إحساساتهم حول الموضوع والأسلوب الذي اتبعوه لمعالجته .

(٢) التوليد الإبداعي للأفكار Creative Ideation ، والذي يعرف « بشحذ الفكر » Brain Storming ، وقد بدأ أليكس أوزبورن Alex Osborn إستخدامه في مجموعات صغيرة لتوليد أفكار تتميز بالجدّة والإبداع . حيث يقوم الشخص المشرف بتقديم المشكلة إلى المجموعات الموجودة ، ويترك هذه الجماعات ، كل على حدة ، تحاول اقتراح الحلول لهذه المشكلة . ويرأس كل مجموعة فرد يوجهّ سير الحديث بين أفرادها . ويقوم كل فرد باقتراح أي فكرة ترد إلى ذهنه مهما كانت غريبة . وقد توحي هذه الفكرة شيئاً ما إلى فرد آخر في المجموعة فيقوم بتوليد أفكار جديدة منها . وهكذا يستمر التوليد للأفكار ، كل فرد يستفيد من خيال الآخر ، دون استهزاء أو تهكم ، بل ترتكز كل فكرة على ما قبلها وهو ما يعرف «بتسلق الأفكار» .

ويقوم أحد الأفراد ، الذي يعمل « ككاتب للمجموعة » بتسجيل الأفكار التي يبوح بها أفراد الجماعة . ويبلغ عدد الأفكار التي تتوصل إليها الجماعة « المائة » خلال نصف ساعة في أغلب الأحوال .

وبعد نهاية الزمن المحدد ، يقوم كل فرد في المجموعة بكتابة رأيه في الأفكار التي سمعها ، وانطباعاته في المشكلة والحلول المقترحة . ويتم تقديم هذه الانطباعات مع التسجيل الذي قام به كاتب المجموعة إلى أصحاب المشكلة لدراستها واستخلاص أحسن الآراء المقترحة لمواجهتها . وتتميز هذه الطريقة بتأكيدها على عدد الأفكار التي تتم المساهمة بها ، وفي تأجيل التقييم للأفكار إلى ما بعد الإنتهاء من عملية التوليد للأفكار .

الفصل السادس

الاستعداد للمناقشة

إن الغاية الرئيسية لهذا الكتاب هي تمكينك من اختيار ما تود أن تقوله في المناقشة حتى تكون بذلك عضواً فعالاً في المناقشة الجماعية . وعليه فإننا نسعى إلى مساعدتك على اختيار البدائل التي تناسبك في استخدام المهارات المتوفرة لديك لمساعدة الجماعة في تحقيق ما تسعى إليه . كما أن معرفتك بأصول المناقشة وشروطها يفيدك أنت شخصياً عن طريق الشعور بالرضا الذي يتوفر لديك وأنت ترى نفسك مساهماً في صنع الأحداث من حولك من أجل غايات نبيلة ، وأفكار مفيدة ، وحياة حسنة لك ولمواطنيك .

إن الفرد يستطيع أن يلعب دوراً له أهميته في المناقشة الجماعية . فإذا كنت من القادرين على التحدث ببراعة وبصورة مقنعة فإنك تستطيع استخدام هذه القدرات في مساعدة الآخرين ليكشفوا عن امكانياتهم من أجل تحسين العمل الجماعي . ذلك أنه إذا كان الفرد لوحده عاجزاً عن تحقيق ما يسعى إليه ، فإن الجماعة التي تتعاون وتستخدم أسلوب حل المشكلات الجماعي هي الطريق إلى القوة وتحقيق المستحيل

ولكي تكون فعالاً بدرجة كافية ، فإنك تحتاج إلى معرفة الطريقة لتي تتم بها المناقشة الجماعية والعمل الجماعي . والمقصود بهذا هو أن تعرف ماذا تقول ، ومتى تقوله ، وكيف تأخذ آراء الآخرين ومشاعرهم في الحسبان . وفي

هذا الفصل تجد بعض التوجيهات التي تساعدك في إعداد نفسك إلى المناقشة .

إفهم نفسك :

الإعداد للمناقشة عملية مستمرة لا تتوقف إلاّ بانتهاء المناقشة نفسها . ذلك أن كل شيء تعلمته من قبل ، وأي خبرة عشتها في الماضي يعتبر مادة جاهزة لك للإستفادة منها في المناقشة . فأنت عندما تدخل في المناقشة فإنك تستحضر قبلها وأثناءها معلومات وخبرة من مجال عملك ، وأفكارك واعتقاداتك الخاصة ، والبحث والتقصي في الموضوع ، وتفكيرك في الموضوع بينك وبين نفسك . ذلك أن المناقشة الجماعية الجدّية ليست تلك الأحاديث العابرة التي تشترك فيها في المناسبات أو غيرها ، ولا هي تلك الأحاديث التي تدور بين عدد من الأشخاص بحيث يقفز الحديث من موضوع لآخر بصورة عشوائية كالإنتقال من الحديث عن أحسن أنواع السيارات ، إلى خصائص المنزل الجيد ، إلى محاسن وصعوبات مهنة التدريس ، وهكذا . ولا المشاركة في المناقشة تتوقف فقط على ما يهبط عليك من أفكار لحظة المناقشة نفسها . إن المناقشة التي يقصدها هذا الكتاب هي تلك المناقشة التي تحس الجماعة فيها بأن : ـ

(١) هناك مشكلة تواجه أفراد الجماعة بحيث يحسون نحوها بشيء من الضيق ، وغير متأكدين في نفس الوقت من الطريقة التي سيتبعونها في مواجهة هذه المشكلة .

(٢) هناك رغبة في التعاون مع الآخرين ، من قبل الجميع ، لغرض البحث عن أحسن الحلول لحل هذه المشكلة نهائياً ، أو للتقليل من آثارها بإحداث بعض التعديلات المناسبة فيها .

ولذلك تحتاج إلى أن تفهم بعض الأمور عن نفسك ، وعن الغاية التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق المناقشة ، وكيف تتلاءم رغباتك مع أهداف الجماعة . فيجب أن تعرف بأن مشاركتك في الجماعة معناها أنك ستصبح

ملتزماً ولو أخلاقيا للإسهام في تحقيق اهداف الجماعة . فقد تختلف مع بعض افراد الجماعة حول الكيفية التي يمكن بها تحقيق الهدف ، ولكنك مطالب بأن تحاول إيجاد حل وسط بين التفاوت الموجود في اهتماماتك واهتمامات الجماعة ، والعمل على تجنب أي صراع .

ويدل اشتراكك في نشاطات جماعية داخل المؤسسة التي تتبعها ، أو في المجتمع الذي تعيش فيه على أن القرارات التي تتخذها الجماعة في هذه المواقع يمس حياتك . ولذلك يلزم الاّ يكون هناك إكراه لبعض الأفراد للمساهمة في الجماعة وفي المناقشات التي تقوم بها ما لم يكونوا مؤمنين بالجماعة وأهدافها . لأن انضمام أفراد لأي جماعة بدون إيمان بأهدافها ، يجعلهم يستطيعون تخريب الجماعة من الداخل ، أو إعاقتها في عملها ، أو التقليل من فاعليتها عن طريق التمييع في أهدافها . كذلك يلزم الإنتباه إلى أنه بعد أن يتم تحديد الأهداف التي تسعى إليها الجماعة واعلان هذه الأهداف، فإنه يصبح من الصعب التغيير في هذه الأهداف . ويلزم الفرد أن يعرف بأنه من الصعب عليه تحقيق الهدف بمفرده ، وأنه عليه أن يتعاون مع الآخرين الذين يهمهم هذا الهدف لإنجازه . لقد بقي قسم علمي في كلية ما ، يتحدث ست سنوات عن ضرورة إصدار مجلة علمية خاصة بالقسم ، ومع ذلك لم تر المجلة النور لأن الجماعة غير قادرة على العمل الجماعي ، على الرغم من أنها تملك القدرة على إصدار المجلة .

والشخص الذي يرغب في العمل الجماعي والمناقشة الجماعية عليه أن يعرف بأن النشاط الجماعي مرهق نوعاً ما ويحتاج الى جهد. فأي جماعة سواء في العمل أو في الصف ، أو في المجتمع تواجهها ظروف من اللحظات المتوترة ، والأمور المستعجلة ، والصراعات سواء بين اعضائها أو مع جماعات أخرى خارجة عنها . ولذلك فلا بد أن يعلم الشخص بأنه مضطر أحياناً إلى العمل وهو مجهد إلى حد كبير . فالصراع بين الأقسام في الكليات من أجل المواد التدريسية يخلق إرهاقاً على أعضاء هيئة التدريس في كل قسم ، والصراع كذلك

بين منشأة وأخرى يستدعي جهداً عصبياً لا بأس به من الأفراد الذين ينتمون إليها على مستوى القاعدة أو القيادة فيها . ولذلك فإن معرفتك لنفسك ولإمكانياتك تساعدك على تحديد دورك في الجماعة من حيث مناقشة غاياتها ، والعمل على تحقيق اهدافها . ولا يعني هذا أن تتحوصل في ثوب من السلبية والشعور بالعجز عن المساهمة ، ولكن كل ما نقصده هو أن تعرف كيف يمكنك خدمة الجماعة ، ومتى . فتستطيع أن تجرب درجات مختلفة من المشاركة بناء على شعورك الخاص نحو القضية التي تناقشها الجماعة . ولذلك فأنت تملك حق تحديد الأهداف التي تناسبك في مشاركتك في المناقشة الجماعية . فكل جماعة تقابلها تختلف عن غيرها من حيث الضغوط الإنفعالية التي تضعها عليك . فهناك الجماعة التي تشعر بارتباط وجداني كبير معها (كالمؤتمر النقابي الذي تنتمي إليه) ، وهناك الجماعة التي تتعاطف مع أهدافها تعاطفاً محدوداً (النادي الرياضي إذا لم تكن من هواة الرياضة) . وهكذا يتبين أنك تحتاج إلى جعل هذه الأمور واضحة لديك حتى تكون أمينا ونزيها في نوع مشاركتك وأسلوب تعاملك مع الجماعة . ولتعلم في الوقت نفسه أن الأعضاء الآخرين الذين يشاركون في المناقشة لهم نفس الحقوق من حيث مستوى المشاركة في المناقشة ، ونوعية المشاعر الخاصة التي يحملونها نحو كل قضية .

معرفة ما يتوقعه منك الآخرون :

لكل شخص قدرات ومهارات يستطيع أن يجعلها في خدمة الجماعة وفي نجاح المناقشة . فقد تكون لديك مهارة التنظيم لاجتماع المناقشة ، أو قد تكون عندك مهارة تسجيل ما يدور من حوار في المناقشة ، وقد تكون لديك القدرة على تخفيف الجو بنكتة أو تعليق لطيف لحظة يشتد النقاش ويقوى الحماس لدرجة الإنفعال الشديد .

ويكون بإمكانك أن تبدأ في التعرف على قدراتك ومهاراتك وماذا تحتاج الجماعة منك منذ البدايات الأولى لتعاملك مع الجماعة . وتستطيع أن تتوصل

إلى ذلك عن طريق الاستفسار من الجماعة إذا شئت ، ولا تخجل من السؤال والجواب لأن هذا هو مفتاح الإتصال بالآخرين . فمثلاً يمكنك ان تحاول عدة أنواع من السلوك والاستجابات لتتعرف على الأسلوب الذي يحقق لك مشاركة إيجابية في المناقشات والأنشطة التي يقوم بها الصف الذي تدرس فيه .

إن كل فرد يعطي انطباعاً للآخرين عن نوع الشخصية ولون السلوك الذي يميز تفاعله مع الآخرين . ولذلك فإنه بقدر ما يظهر منك من سلوك فإن زملاءك سيظلون يتوقعون منك ذلك . فإذا بدأت صلتك بالجماعة على أساس أنك شخص قليل الكلام ، فإنهم سيتوقعون ذلك منك في المرات القادمة . وقد يحاول زملاؤك في بداية معرفتهم بك حثّك على الكلام ، ولكنهم سيبدأون في تجاهلك إذا صممت على عدم الإستجابة لرغبتهم . فإذا حدث بعد ذلك أن قلت شيئاً فإنهم سيفاجأون ويستغربون ، وتكون مفاجأتك واستغرابك أنت أيضاً كبيرة عندما تجدهم لا يأخذون قولك بصورة جدّية . وهذا لا يعني أنه مطلوب منك أن تكون ثرثاراً ، بل المطلوب منك هو أن تنوع في أسلوب مساهمتك في المناقشة والتفاعل بين صمت وكلام ، وحماس وتعقل حسب الأصول بصورة معتدلة ، وستقبل الجماعة منك هذا التنوع في السلوك وتتوقعه منك . وبقدر ما يوجد عندك من تنوع من السلوك ومقدرة على التصرف ، بقدر ما تعطيك الجماعة أهمية ودوراً فيها . وبقدر ما تتعدد وتتنوع الصور التي تستطيع أن تساهم فيها ، بقدر ما تكون عندك الفرصة في التأثير على النتائج التي تحققها الجماعة . ولهذا السبب يلزمك أن تتذكر دائماً بأنك تملك القدرة على تحديد دورك في المناقشة الجماعية والعمل الجماعي .

وتستطيع أن تساهم في المسائل التنظيمية عن طريق بذل جهد في عقد المناقشة ، وكذلك إثارة الحماس بين الأفراد نحو المناقشة والمشاركين فيها . وتستطيع أن تستفيد من الخبرة التخصصية التي تتمتع بها في تأكيد احترامك للجماعة . فإذا كنت مثلاً من المشتغلين في التعليم فإنه يمكنك عند مناقشة

موضوع « علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي » أن تسهم بهذه الخبرة في مناقشة هذا الموضوع . وإذا كنت من المتخصصين في « الإحصاء » فإن الجماعة ستستفيد منك كثيراً في فهم التقارير والدراسات التي قد تتعرض لها .

وتؤثر سمعتك في درجة إسهامك في المناقشة ونظرة الجماعة إليك إلى حدّ كبير . فإذا كنت معروفاً بالكذب والمراوغة فإن الجماعة لن تصدّقك إلاّ بعد أن تبذل أنت جهوداً كبيرة وصادقة في إقناع الجماعة بتوبتك عن الكذب ، وأنك أصبحت قادراً على نيل الإحترام . كذلك أذا كنت معروفاً بأنك شخص ناجح في حياتك ومشاريعك فإن الجماعة ستتوقع منك أن تستمر في تحقيق مزيد من النجاح . وإذا عرفت الجماعة عنك أنك تعكر صفو المناقشة ، وأنك مشوش ، وغير ناضج في سلوكك وردود أفعالك ، فإن زملاءك سيحجبون عنك كل تعاون إلى أن يتأكدوا من أنك لن تعوق الجماعة .

ولا يعني هذا أنك إذا كنت تتميز بمظاهر سلوكية غير مرغوبة فيما مضى ، فإنك لا تستطيع أن تنضم إلى جماعة أخرى ، وتبدأ بإظهار سلوك مرغوب فيه . فإذا كان هناك موظف في أمانة الزراعة غير قادر على إقامة علاقات جيدة مع زملائه فإنه يستطيع الإنتقال إلى أمانة أخرى ، ويعمل على عدم القيام بالمظاهر السلوكية التي منعته من كسب صداقات وصلات مع موظفي أمانة الزراعة .

وفوق هذا كله، مطلوب منك أن تمنح الآخرين كل احترام وتقدير كما تطلب أنت ذلك لنفسك منهم . وقد يكون هناك بعض الناس الذين لهم سمعة غير طيبة في الماضي ، ويريدون أن يدفنوا ذلك الماضي ، ويبدأوا حياة طيبة جديدة ، فإنك والحالة هذه مدعو إلى أن تساعدهم على إنجاز هذا التغير الإيجابي . وتذكر دائماً أن العبرة ليست دائماً بما حدث في الإجتماع الماضي ، بل العبرة بما يحدث منك في المناقشة الآن .

فهم المستوى العام للجماعة :

تختلف الجماعات من حيث الهدف الذي تسعى إليه ، فبعضها يقوم

بالكشف عن الحقائق (الصحفيون)، وبعضها يهدف إلى حلّ المشكلات (لجنة من المهندسين أو الاستشاريين)، وبعضها يقيم أعمال الآخرين (المشرفون والاداريون)، كما أن منها من يتخذ القرارات المنظمة للعمل (اللجنة الشعبية)، ومنها من يصنع السياسة والمبادىء (المؤتمرات الشعبية الأساسية) وهكذا .

ولذلك تحتاج أنت أولاً إلى معرفة الهدف العام للجماعة التي تنتمي إليها ، قبل فهمك إلى الخصوصيات التي تتصل بها . لأنك إذا قمت بأعمال تتعدى الحدود المشروعة للجماعة فإنك بذلك تشتت اهتمام الجماعة وتبعدها عن أهدافها . وعليه فإن معرفتك لما تسعى الجماعة لتحقيقه يساعدك في إعداد نفسك للمناقشة .

معرفتك لزملائك في الجماعة :

خلال العمل مع الجماعة ، وخاصة في المناقشة الجماعية ، تجد نفسك محتاجاً للإستجابة للناس من حولك وفقاً للكيفية التي يشاركون بها في الجماعة . وكما سبق القول ، فإنه يلزم عدم التقيد بالمعلومات التي سبق الحصول عليها حول بعض الزملاء من خارج الجماعة . ولذلك يجب عليك أن تلاحظ ما يقوله زملاؤك في كل مناقشة ، وأن تكون ردودك وتعليقاتك ترتبط بما تم قوله حول الموضوع الذي تتعرض له هذه المناقشة بالذات . فيلزمك ألاّ تتأثر بعلاقاتك السابقة في تقييمك لما يقوله زملاؤك ، كما يلزمك أن تكون توقعاتك وأحكامك قبل المناقشة محايدة أو في درجة «الصفر» كما يقولون ، وتنتظر حدوث المناقشة ومن خلالها يمكنك تقييم كل قول على علاّته ، وعلى الدور الذي يلعبه صاحبه في المناقشة الجماعية .

ولذلك يلزم أن تكون التعليقات التي تقولها حول زملائك مبنية على مشاهداتك خلال العمل الجماعي والمناقشة الجماعية . كما يلزمك أن تكون مهيئاً ومستعداً لمساعدة الآخرين على أن يتغيروا نحو الأحسن بما يفيد الجماعة . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تشجيع الآخرين ، وإبراز مزاياهم ،

والإشارة إلى إسهاماتهم المفيدة في المناقشة .

الألفة بموضوع المناقشة :

مهما كان موضوع المناقشة ، فإنه بإمكانك أن تكون مفيداً لجماعتك . فخلال عملية المناقشة توجد مواد للقراءة ، ومشكلات للتفكير فيها وإبداء الرأي حولها . ولذلك يعتبر من واجباتك الأساسية أن تستعد وتكون مطلعاً الإطلاع الكافي حول موضوع المناقشة . ويتطلب الإستعداد للمناقشة ، إلى جانب فهم العوامل السابقة ، التعرف على الموضوع وفهم أبعاده عن طريق التحليل ، والبحث ، والربط ، واتباع نسق من التفكير المنطقي في تشخيص المشكلة .

(أولاً) التحليل Analysis

تتضمن الخطوة الأولى في الاستعداد للمناقشة ضرورة « تحليل المشكلة » إلى مكوناتها الأساسية ، وذلك لغرض إدراك العلاقة والصلات الموجودة بين أجزاء المشكلة والتي تكوِّن هذا « الكل » الغامض الذي نعتبره مشكلة تواجهنا . ويعتبر العمل الذي يقوم به « مصلح أجهزة الإذاعة المرئية » مثالاً جيداً لخطوات فك الكل إلى أجزاء لفهم أبعاد المشكلة . إذ يقوم هذا المصلح بفك الجهاز ، وفك بعض أجزائه ، والنظر في الموقف لإدراك مكان الخلل ، ومحاولة تصليحه بإعادة النظام إلى أصله . وهكذا يتبين لنا في هذا الموقف ، وفي غيره من المواقف ، أنه يستحيل في أغلب الأحيان معرفة أسباب المشكلة جملةً ، ومعالجتها على هذا الأساس . ونجد أنفسنا ، لكي نحل المشكلة حلاً صحيحاً ودائماً ، مضطرين إلى فك المشكلة إلى عناصرها وفهم مكان العطب ومحاولة إصلاحه . ويعتمد التحليل الناجح لحل أي مشكلة على توجيه الأسئلة المناسبة :

(١) لماذا تعتبر المشكلة مهمة في الوقت الحاضر ؟
(٢) ما هي طبيعة المشكلة ؟
(٣) ما هي الأطراف الداخلة في المشكلة ؟

(٤) كيف يمكن تحديد المشكلة ، وحصر أبعادها ؟
(٥) ما هي الأسس التاريخية للمشكلة ؟
(٦) ما هي الأسباب التي أوجدت المشكلة ؟
(٧) هل هناك خلافات حادّة في الرأي حول هذه المشكلة ؟

وتحليل المشكلة بغرض فهمها لا ينتهي عند مرحلة معينة ، ذلك أنه كلما ظهر جديد في الموضوع، وذلك من خلال المناقشة ، احتاج المناقش إلى إعادة التحليل على ضوء المعلومات الجديدة التي ظهرت لديه .

(ثانياً) البحث :

بعد أن يقوم المناقش بتوجيه الأسئلة التي تساعده على التحليل ، فإنه يجد نفسه أكثر حماساً لفهم المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها . ولذلك تعتبر الخطوة الثانية في الإستعداد للمناقشة هي « البحث عن الحقائق » التي تجيب على ما لديه من أسئلة (أنظر الفصل السابع من هذا الكتاب الذي يتعلق بكيفية الحصول على الحقائق) .

إن المشارك في المناقشة يحتاج لأن يكون مطلعاً إطلاعاً جيداً حول الموضوع . ذلك أنه كما سبق القول ، فإن المناقشة ليست تكديساً للجهل على بعضه ، ولا هي شكلاً من أشكال تبادل الشتائم والتعبير عن التعصبات . إن الأفراد المشاركين في المناقشة مطالبون بأن تكون لديهم الحقائق حتى تكون المشاركة وتبادل الآراء شيئاً مربحاً ومفيداً للجميع .

إذن عليك أن تجمع الحقائق والمعلومات من أي مصدر موثوق فيه يتوفر لك ، واجعل لنفسك دليلاً أو فهرساً للمصادر تسجل فيه المصادر التي تتحصل عليها بحيث يمكنك الرجوع إليها متى شئت . كما أنك مطالب بأن تسجل ملاحظاتك عما تسمعه، أو تراه ، أو تقرأه حول المشكلة التي تواجهك . كذلك يعتبر الحديث وتبادل الآراء والأفكار مع الأصدقاء والزملاء مصدراً جيداً من

مصادر المعلومات التي تفيدك في المناقشة . وهكذا يتضح أنه لكي يشارك الفرد في مناقشة جماعية بصورة فعالة فإنه يحتاج إلى بذل جهد لا بأس به في جمع المعلومات وتحليلها . مرة أخرى ضع نصب عينيك أن « المناقشة الجماعية » ليست هي اللقاءات العفوية التي تتم في العمل ، أو البيت ، أو المناسبات الإجتماعية حيث يأخذ الحديث مجراه تمضية للوقت دون هدف أو غاية .

(ثالثاً) الرّبط :

بعد أن يقوم الفرد بتحليل المشكلة ، والبحث عن المعلومات والحقائق التي تجيب على الأسئلة التي أثارها التحليل للمشكلة ، فإن الفرد يقوم بعد ذلك بربط ما توصل إليه من معلومات واستنتاجات في هيئة صورة معينة حول المشكلة من وجهة نظره . وهكذا يعتبر تسجيل هذه المعلومات والإستنتاجات شيئاً مقابلاً للتحليل وردّاً عليه .

ومن الأشكال الواضحة في كتابة « الربط » هو أن يتبع الفرد نفس النسق الذي اتبعه في خطوة التحليل ، حيث يكتب على هيئة جمل أو خطوط عريضة ، ما وجد من إجابات على أسئلة التحليل . فمثلاً تكون هذه الجمل أو الخطوط العريضة على النحو التالي :

(١) « تعتبر المشكلة مهمة في الوقت الحاضر لأن ..... »

.....

.....

(٤) « يمكن تحديد المشكلة في النواحي التالية ..... »

.....

.....

وهكذا .....

ويعتبر هذا « الرّبط » الذي تتضمنه الخطوط العريضة التي أعدها الفرد

عاملاً مساعداً له في الإشتراك في المناقشة . حيث يقوم الفرد بوضعها أمامه ، إضافة إلى ما توفر لديه من معينات أخرى ، ويقوم بالرجوع إليها خلال المناقشة للإسترشاد بها في صياغة كلامه ، وللإستشهاد بما احتوته من حقائق ومعلومات .

ويستحسن أن يحتفظ المناقش بقائمة تبين المصادر التي استقى منها معلوماته ، حيث يكون جاهزاً لتقديمها عند الطلب أو للإشارة إليها خلال طرحه لوجهة نظره . ويلزم التنبيه إلى أن « الخطوط العريضة » للأفكار التي تود المشاركة بها في النقاش يجب أن تكون مبوبة على هيئة نقاط في نظام وترتيب يكون عليك من السهل استخدامه (مثلاً : أولاً ، ثانياً ، ١٠٠٠ ، ٢ ، ٣، ٠٠٠٠٠٠أ ، ب ، جـ ، . . . ، وهكذا) . ذلك أنك لو كتبت الربط الذي يشتمل على خلاصة أفكارك ومعلوماتك على شكل مقال مسترسل فإنك تجد صعوبة بعد ذلك في التقاط المعلومات منه للإستعانة بها خلال المناقشة .

(رابعاً) خطوط عريضة للجماعة ككل :

إن الجماعة التي تدخل في نقاش مثمر ، وهدفها هو حل المشكلة التي تواجهها ، تجد نفسها ملزمة بأن تتبع نسقاً معيناً ، أو خطوطاً عريضة ، تساعدها في تحديد نوع الأسئلة التي سيتم تناولها . ويتم ، في العادة ، إعداد الخطوط العريضة للشكل الذي ستسير عليه المناقشة مقدماً . ويقوم في العادة مقرر الجماعة أو أمين اللجنة بدور قيادي في تحديد الطريقة التي سيسير عليها النقاش ، وذلك بالتعاون مع أفراد الجماعة . ويحتاج كل فرد في الجماعة لأن يكون على بصيرة بالنسق الذي ستتبعه الجماعة في مناقشة المشكلة .

ويؤدي وضع « نسق معين للمناقشة » وظيفة مهمة وهي توجيه المناقشة نحو الموضوع المحدد ومنعها من الخروج عنه . كما أن وجود نسق معين يسهل عمل مقرر الإجتماع في متابعة المناقشة وتنظيمها بحيث يتيح الفرصة للجميع للمشاركة في المناقشة ، وتغطية جوانب الموضوع ، والتركيز على النواحي

الأساسية في المشكلة ، والتعرف على الأفكار الجديدة ، والسماح لها بالتعبير عن نفسها خدمة في مناقشة المشكلة الأساسية . كما يتيح وجود نسق معين تسير عليه الجماعة الفرصة للأفراد للتعبير بتلقائية وبصورة منظمة لا تتعارض مع حق الآخرين في المناقشة ، ولا تنتقل بالمناقشة إلى شط آخر . وتعتبر مسئولية تنظيم النقاش بصورة عامة من مسئوليات مقرر الجماعة أو أمين اللجنة .

والنسق المتعارف عليه ، والذي تتبعه في العادة المناقشة التي تهدف لحل المشكلة ، هو اتباع الخطوات المعروفة بخطوات التفكير التأملي ، والمعروفة كذلك في مجال البحوث « بطريقة البحث العلمي » . ويبدأ هذا النسق بالإحساس بالمشكلة (الشعور بوجود مشكلة) ، وتحديد المشكلة وتحليلها ، وافتراض الحلول لمواجهة المشكلة، وتقييم هذه الحلول واختيار أنسبها ، وتجريب هذا الحل لمعرفة مدى صلاحيته في حل المشكلة .

وفيما يلي تجد نسقاً يمكن اتباعه في المناقشة . وهو يعتبر بصورة عامة نموذجاً جيداً لمساعدة المناقشة في الوصول إلى غاياتها . وستجد ان الأسئلة التي تم التعرض لها في بدء هذا الفصل عند الحديث عن التحليل تظهر هنا أيضاً في خطوة تحديد المشكلة وكذلك في خطوة التحليل . ويتكون النسق المقترح من الخطوات التالية :

(أولاً) : تحديد المشكلة :

١ ـ ماذا تعني المصطلحات التي احتواها السؤال الذي يشير إلى وجود المشكلة ؟

(ثانياً) : ما هي طبيعة هذه المشكلة ؟ (التحليل)

(١) ما هي الحقائق المتوفرة عن الوضع الراهن ؟

أ ـ كيف يمكن وصف الوضع الراهن بصورة دقيقة ؟

ـ ماذا يحدث الآن ؟

- من هم الأشخاص الذين تتصل بهم المشكلة ؟
- ما هي أنواع الصعوبات الموجودة ؟
- متى بدأت هذه المشكلة ؟
- ما هي الجوانب التي تعتبر أكثر خطورة في المشكلة ؟
- هل جمعنا القدر اللازم من الحقائق لجعل المشكلة واضحة لنا ؟

ب - ما هي درجة الخطورة التي عليها المشكلة ؟
- هل المشكلة عميقة ؟
- هل التغيير في الوضع مطلوب فوراً ؟
- لماذا تعتبر المشكلة مهمة في الوقت الحاضر ؟

(٢) ما هي أسباب هذه المشكلة ؟
أ - ما هو تاريخ هذه المشكلة ؟
ب - ما هي الظروف التي أوجدت هذه المشكلة ؟

(٣) ما هي العوامل التي تعتبر فعالة في الوقت الحاضر لتغيير الموقف الراهن ؟

أ - ما هي الحلول التي تم تجريبها لحل المشكلة ؟
ب - ما هو المستوى الذي كانت عليه المحاولات السابقة لحل المشكلة ؟
حـ - هل هناك حاجة إلى إيجاد محاولات جديدة لحل المشكلة ؟
د - كيف يكون عليه حال الموقف إذا لم يتم عمل أي شيء جديد لمواجهة المشكلة ؟

(٤) إلى أي مدى يمكن لهذه الجماعة التي تناقش المشكلة الاتفاق على حل معين ؟

أ - ما هي المسائل التي سبق للجماعة أن اتفقت عليها ؟
ب - ما هي المسائل التي سبق للجماعة أن اختلفت عليها ؟

حـ ـ ما هي أوجه الخلاف التي يجب العمل على حلّها ؟

(**ثالثاً**) : ما هي المعايير والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في أي حلّ يمكن اقتراحه للمشكلة ؟ (؛ الأهداف) .

١ ـ ما هو نوع المجتمع الذي نريد أن نعيش فيه ؟
٢ ـ ما هي المثل والمبادىء التي يجب أن يحافظ عليها الحل ؟

(**رابعاً**) : ما هي الحلول الممكنة ؟ (الإحتمالات)
١ ـ ما هي المزايا التي تتميز بها هذه الحلول ؟
٢ ـ ما هي السلبيات التي تتواجد في هذه الحلول ؟
٣ ـ ما هي الحلول الأخرى الممكنة ؟

(**خامساً**) : ما هو الحل المناسب الذي يجب أن تختاره الجماعة ؟

(**سادساً**) : ما هي الخطوات الضرورية لوضع هذا الحل موضع التطبيق ؟

ولا يعني هذا النسق للأسئلة الذي نقترحه كإطار عام للجماعة لتسير عليه في مناقشتها للمشكلة التي تتناولها ، على أنه سيكون هكذا وبنفس الترتيب عند تناول كل موضوع وفي أي وقت . إن هذا الإستثناء يرجع إلى التباين في طبيعة المشكلات وظروفها ، وعليه فقد تتحتم المناقشة الجيدة للمشكلة التعرض لأسئلة معينة ، والتركيز على جانب أكثر من الآخر ، وهكذا . ومع ذلك تظل الخطوات الرئيسية في هذا الإطار والتي تشتمل على تحديد المشكلة ، تحليلها ، وضع الأهداف ، واقتراح الفرضيات ، واختبار أنسب هذه الفروض ، وتطبيق أنسبها لحل المشكلة ، من الخطوات اللازمة لكل مناقشة لتسعى بجدية إلى حلّ مشكلة تواجه الجماعة .

ترتيب المكان لإجراء المناقشة :

كلما كان في إمكان الأفراد الذين يشاركون في المناقشة القدرة على تعديل الظروف البيئية ، فإن عليهم أن ينتبهوا إلى أهمية الظروف المادية في التأثير على

المناقشة . ومن الترتيبات التي تلزم مراعاتها ما يلي :

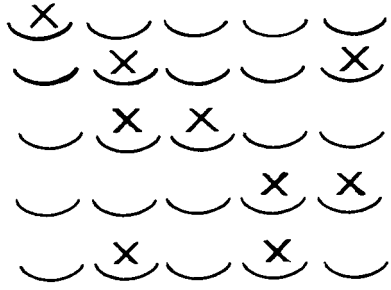
(١) يجب أن يجلس أعضاء المناقشة بطريقة تجعل كل فرد يقابل المجموعة قدر الإمكان حتى يحس كل فرد بانتمائه للجماعة . ويمكن تحقيق هذا المطلب بأن يجلس الأفراد على شكل دائرة .

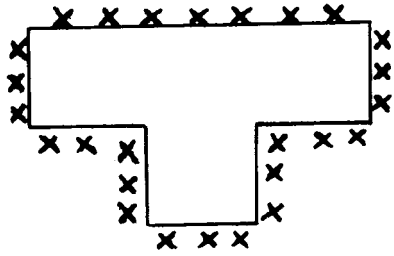
(٢) تكون المشاركة في المناقشة سهلة إذا جلس المشاركون حول طاولة ، أو أن يجلس كل منهم على مقعد يستطيع أن يضع عليه أوراقه ، ويسجل ملاحظاته خلال المناقشة كما هو الحال في مقاعد الجامعة ، مثلاً .

(٣) يجب أن يشعر المشاركون في المناقشة بالراحة من حيث استيفاء الحاجات البدنية والنفسية .

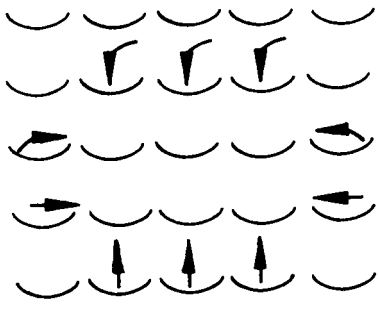
(٤) يجب أن يسود المناقشة جو من الألفة وعدم الرسمية ، وأن يكون شعور الجميع هو أنهم اجتمعوا لتحقيق غرض معين . ويجب أن يكون حضور مقرر الإجتماع قبل بداية المناقشة حتى يكون في استقبال المناقشين ، ويُعرّف الجماعة بمن يشارك في المناقشة لأول مرة ، كما أنه يستحسن ان يكتب كل فرد في الجماعة إسمه على شارة يضعها على صدره حتى تصبح الأسماء معروفة للجميع . كذلك من الطرق التي تتبع عادة لرفع الكلفة والرسمية بين أعضاء الجماعة هو أن ينادي كل منهم الآخرين بأسمائهم الأولى دون أن يكون في ذلك غرض من أذى ، أو سوء معاملة مقصودة .

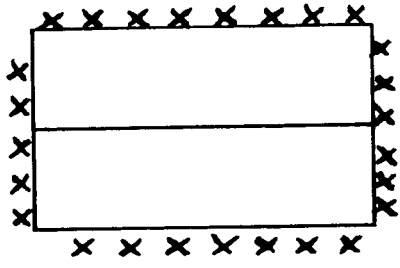
الجلـوس للمناقشـة



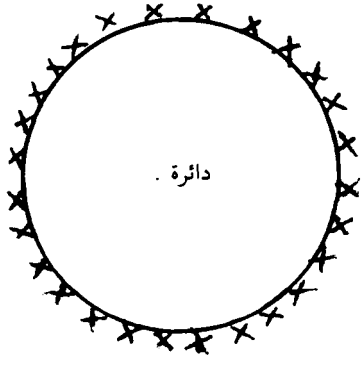


جلوس غير مناسب





جلوس
مناسب
إلى حد ما



الجلوس المناسب

الفصل السابع
الحصول على المعلومات

يظن بعض الناس أن المناقشة هي مجرد تواجد مجموعة من الناس يجلسون في حلقة وهم يتحدثون ويتحدثون . ولذلك قد تسمع من يقول « أنا لا أعرف شيئاً حول الموضوع الذي ستدور حوله المناقشة، ولكني أحب في نفس الوقت أن أستمتع بمجادلة الآخرين فيه » . إن المعلم أو الطالب الذي يتفوه بمثل هذه العبارات يشير إلى أنه يستطيع أن يخوض في أي موضوع ، ويناقش فيه حتى بدون توفر المعلومات الضرورية التي تمكنه من القيام بمثل هذا السلوك ، وهو أمر يدعو إلى الأسف والإشفاق .

إن أي فكرة مهما كانت لا يمكن تطويرها وتنميتها إلاّ إذا اعتمدت على الحقيقة وحدها . إن أي حوار يعتمد في أساسه على الجهل والمعلومات غير الصحيحة لا يجوز تسميته حواراً بأي شكل من الأشكال . وليس غريباً أن يفقد الشخص تحقيق أي نجاح في الإتصال بالمستمعين إذا ابتعدت حجته عن أي محتوى أو مضمون ، مهما امتلك هذا الشخص من مظهر جذاب وصوت جهوري . إن المستمعين والمشاركين في المناقشة يفقدون ضبط النفس والصبر على المتحدثين الذين يتكلمون دون أن يقولوا شيئاً له معنى . كما أن هؤلاء المناقشين والمستمعين يتملكهم الغيظ والشعور بالمرارة نحو أولئك المتحدثين الذين يلوون الكلام ، ويقلبون الحقائق عن مواضعها ، أو يكونون عاجزين عن تدعيم ما

يدعونه من كلام بالأدلة والبراهين .

ويحتاج المناقش إلى بذل جهد من أجل معرفة الحقائق والتمكن منها . كما يجب عليه أن يتأكد بدرجة لا تدعو إلى الشك أبداً في صحة المعلومات المتوفرة لديه بكل تفاصيلها ، وتأكده من صحة مصادرها .

ولكي تتمكن من معرفة الموضوع المطروح للنقاش معرفة دقيقة وصحيحة ، فإنه عليك أن تبذل جهداً في البحث عمّا تحتاجه عنه من معلومات . وعليك ألاّ تكتفي بتلك المعلومات التي وصلتك عن طريق صديق أو زميل أو أي مصدر واحد فقط . إنك إذا كنت تريد أن تكون مطلعاً الإطلاع المطلوب ، فعليك أن تتحرى في صحة أية معلومات تصل إليك .

ولكي يكون بحثك عن الحقيقة بحثاً ذكياً ، فإنه من الضروري أن تكون عندك فكرة عامة عن نوع الحقائق التي تبحث عنها . ذلك أنه بدون وضوح هذه الفكرة والغاية ، فإنك ستضيع جهدك ووقتك سدى وأنت تفتش دون هدف أو غاية في الكتب والمجلات . إن المطلوب من الباحث الذكي أن يكون بحثه عن الحقائق بحثاً واضحاً في هدفه وغايته . كما يحتاج الباحث المدقق إلى أن يبذل أقصى جهد مستطاع في الحصول على قدر من الحقائق أكثر مما يحتاج إليه بالفعل .

ويحتاج الفرد الذي يهتم بالمناقشة إلى تنظيم ما يتوفر لديه من معلومات ، حتى تصبح هذه المعلومات جاهزة له متى شاء . ومن أهم عمليات التنظيم ، أن يتوفر للفرد نظام منسق لتصنيف المعلومات وتبويبها . فإذا كنت تدرس موضوع « النفط » مثلاً ، فإنه قد تكون عندك التصنيفات التالية : (أ) احتياطي النفط في الوطن العربي بالنسبة لاحتياطي العالم ، (ب) تسويق النفط وتحديد أسعار النفط ، (حـ) النفط العربي والنضال التحرري في الوطن العربي ، الخ .

ويمكنك استخدام بطاقات صغيرة تسجل عليها ما تجده من معلومات ،

وتصنف كل بطاقة بما يفيد علاقتها بفئة معينة حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة . ويجب ان تحتوي هذه البطاقة على المعلومات الثلاثة الآتية :

(١) إسم التصنيف أو الفئة التي تتبعها المعلومات التي تحتويها البطاقة ، كأن تكتب في أعلاها : احتياطي النفط في الوطن العربي بالنسبة لاحتياطي العالم .

(٢) الإشارة الكاملة لمصدر هذه المعلومات ، حيث تحتوي هذه الاشارة على إسم المؤلف ، وعنوان الكتاب أو المجلة ، وتاريخ النشر ، ورقم الصفحات .

(٣) النقل الدقيق للمعلومات المستقاة دون تحريف لفكرة الكاتب الأصلي .

وباتباع هذه الطريقة من التصنيف ، وباستخدام هذه البطاقات يتوفر لديك عدد كبير من المصادر ، وقدر كبير من الحقائق والمعلومات هي رهن يديك لاستخدامها والإستفادة منها في المناقشة الجماعية .

الحصول على الحقائق :

للحصول على الحقائق التي تفيدك في المناقشة التي تنوي المشاركة فيها ، فإنه يمكنك الإستعانة بالمصادر التالية لتزويدك بما تحتاج إليه من حقائق ومعلومات . وكما هو واضح فإنه من غير المتوقع ان يقدّم لك كل مصدر من هذه المصادر على حدة كلّ ما تحتاج إليه من معلومات حول أي موضوع . ولا شك أن حسن تفكيرك سيقودك إلى تجميع أكبر قدر من الحقائق باستخدام المصادر الممكنة لديك . والمصادر التي يمكنك الإستعانة ببعضها أو كلها هي : -

(١) خبراتك الماضية . إن استعادة وتذكر خبراتك الماضية يقدّم لك قدراً لا بأس به من المعلومات الحيّة المباشرة . إن إحساس كثير من الطلاب بهذه

الخبرات يجعلهم يجدون فيها ما يحمسهم ويساعدهم على الاندماج في المناقشة . إذ أنه في أحيان كثيرة تكون للخبرة السابقة صلة بما يواجهونه الآن من مواقف سواء في المناقشة أو غيرها . فعندما تتناول المناقشة موضوع « العدالة في تمكين المواطنين من الحصول على المواد والسلع من الأسواق الشعبية » فإنك قد تعرف جاراً أو قريباً استطاع ، عن طريق المحسوبية ، الحصول على بعض المواد التي لم يستطع غيره الحصول عليها . وقد تكون قد حدث لك شخصياً أن واجهت موقفاً حصل فيه غيرك على بضاعة جيدة ، واخبروك أنت بأنها قد نفدت . إن مثل هذه المعلومات والخبرة تضيف الى المناقشة وتغنيها بالآراء والأفكار والحلول لمساعدة الأسواق الشعبية على خدمة المواطنين دون تفرقة ، وسدّ الطريق على المتلاعبين بالحقوق الوطنية في المساواة . من هذا يتضح أن أول خطوة في تجميع المعلومات هو كتابتك لما تعرفه أنت من خبراتك السابقة حول الموضوع على ورقات صغيرة .

(٢) إذهب وانظر بنفسك . يعتقد كثير من الناس ، وخاصة الطلاب الذين تعودوا على الحصول على المعلومات من الكتب ، بأن المعلومات الصحيحة هي تلك المطبوعة في الكتب والمجلات . ولكن على الرغم من الأهمية الكبيرة التي تتمتع بها الكلمة المطبوعة في نشر المعرفة ، فإن ذلك لا يعني أن تبقى أنت أسيراً للمعلومات الموجودة في الكتاب ، بل عليك أن تحاول الإضافة إلى هذه المعلومات ، والتأكد منها عن طريق المشاهدة الشخصية . فإذا كان الموضوع يتناول شيئاً، مثلاً ، عن كلية في الجامعة ، أو عن مشروع زراعي ، فقم بزيارة إلى هذه الأماكن واسمع وانظر بنفسك .

وتوجد ثلاثة شروط لتحقيق الملاحظة الجيدة ، والتقرير عن هذه الملاحظة بصورة مرضية ، وهي :

(أ) المشاهدة باهتمام وتمعن . ويتحقق هذا الإهتمام والدقة في الملاحظة عن طريق تواجدك في المكان الذي يمكنك من ذلك ، وأن تعمل جهدك على

قضاء وقت كافٍ في المشاهدة .

(ب) القدرة على تقديم تقرير دقيق للغاية عن موضوع مشاهداتك . ويعني هذا تمكنك من اللغة والقدرة على التعبير والتحليل بحيث يكون استخدامك للألفاظ دقيقاً بحيث لا تحتمل عباراتك أي تأويل ، ويستطيع من لم ير بعينيه من السامعين فهم ما تقوله لهم عن مشاهداتك .

(حـ) أن يكون تقريرك عن المشاهدة موضوعياً وغير متحيز أو متعصب، سواء سرّك ما رأيت أم لم يسرّك . إن أسوأ أنواع الجهل أن يكذب الانسان على نفسه . فإذا كنت مثلاً متحمساً للدور الذي تقوم به كلية التربية في إعداد معلمي الأجيال ، فإن تقريرك يجب أن يعكس ملاحظاتك بصورة موضوعية عن الكلية من حيث برامجها وأساتذتها وطلبتها ، وتنتبه الى أن تقريرك لن يعطي صورة إيجابية عن الكلية أكثر مما تستحق . وبعد أن تكون قد كتبت تقريرك بصورة موضوعية عن الغرض الذي جئت من أجله في زيارتك ، فإنه بإمكانك بعدئذ أن تستنتج ما شئت من آراء واعتقادات وأن تعبر عن رأيك الشخصي على أساس أنه تحليل واستنتاج شخصي بحت .

(٣) تحدث مع الأشخاص الذين لهم معرفة بالموضوع . إن مقابلة مع أمين اللجنة الشعبية لكلية التربية ، وأحد أعضائها ، وبعض الأساتذة والطلبة بالكلية ستزودك بمعلومات قيمة عن الكلية أنت في حاجة إليها . وقد يعطيك هؤلاء، إضافة إلى المعلومات الموضوعية ، آراءهم وتصوراتهم الذاتية لمنهج الكلية وأهدافه على ضوء التغيرات الحاصلة تعليمياً واجتماعياً وتنظيمياً . إن الإتصال بالأشخاص الذين هم في قلب الموضوع الذي يشغل بالك يمكّنك من الحصول على معلومات تساعدك في تحسين أفكارك حول الموضوع ، وتجعلك قادراً على التعرف على مصادر جديدة للبحث والتحري من أجل وضع يدك على معلومات جديدة . إن الشيء الوحيد الذي يجب أن تنتبه إليه في هذه الناحية هو أن تختار عدداً من الأشخاص المعروفين بكفاءتهم وقدرتهم في الموضوع، ولا

يكون اعتمادك على شخص واحدٍ فقط .

(٤) إسمع واقرأ ، ويشتمل هذا المصدر على تلك المعلومات الجاهزة التي تصلك عن طريق الإذاعة المرئية والمسموعة والمجلات والجرائد . أنصت إلى البرامج التي يتم تقديمها في الإذاعتين إن لم يكن دائماً ، على الأقل ، وخاصة تلك البرامج التي تتصل بالمواضيع التي تشغل بالك . كذلك لتصبح عادة من عاداتك الإستماع إلى الخطب والمحاضرات والندوات والبرامج الثقافية والعلمية التي يقوم بها مواطنون في مراكز المسئولية التنفيذية للسياسة الشعبية ، أو من المهتمين بالقضايا الإجتماعية والعلمية . إقرأ المجلات والجرائد ، وكن على بينة ودراية بما يدور في مجتمعك من أحداث ، ومن تطور في وجهات النظر والآراء حول القضايا والأحداث . إن المناقش الجيد هو ذلك الشخص الذي يملك قدراً كبيراً من المعلومات حول الاحداث الجارية ، وإن عملية جمع المعلومات هي عملية مستمرة لديه . إن الذي يمتنع فترة عن الإطلاع في هذا العصر المليء بالمعلومات والحقائق سيجد نفسه بعد قليل مشدوها كالمعتوه لا يفقه مما يجري حوله شيئاً . إن من أحسن العادات لدى المرء أن تتكون لديه عادة القراءة والإطلاع المستمر .

(٥) استخدم المكتبة ، إذ أن أكثر المعلومات دقة ، وأكثرها عدداً هي تلك الآلاف المؤلفة من المصادر الموجودة في مكتبات جامعاتنا ومدارسنا الثانوية ومكتباتنا الشعبية . ولكي تكون مواطناً مطلعاً ، ومناقشاً جيداً فإنه لا بد لك من التعود على استخدام المكتبة . حاول وأنت طالب في مرحلة الدراسة أن تنمي محبة المكتبة لديك ، حتى لا تتغلب عليك ظروف الحياة بعد التخرج وتنسيك المكتبةوالإطلاع .

وتحتوي المكتبة الجيدة المتكاملة في العادة المواد التالية :

(أ) الكتب . وتكون مصنفة فيما يعرف « بدليل المكتبة » أبجدياً حسب

الموضوع ، وحسب اسم المؤلف ، ويمكنك استخدام هذا الدليل للحصول على ما تريد من كتب . وإذا واجهتك صعوبة في الحصول على الكتاب الذي تريده ، فإنه بالمكتبة موظفون من اختصاصهم أن يرشدوك إليه ، وأن يبينوا لك كيفية الحصول على المصادر المختلفة من المكتبة . لا تخجل أن تسأل أمين المكتبة أو معاونيه عن أي سؤال يخطر لك لحل مشكلة تواجهك داخل المكتبة لأن عمل هؤلاء الناس هو تسهيل استخدام المكتبة للمترددين عليها .

(ب) **المجلّات** . وتشمل المجلات العلمية والثقافية ، وعادة ما توضع المجلات في مكان معين لها بالمكتبة . كما تعمل أغلب المكتبات على وضع دليل خاص بالمجلات يشمل أسماءها وتواريخ اصدارها حسب اختصاصات بحوثها ومقالاتها . والمكتبة العصرية تحتوي على فهرس بالمواضيع التي يتم نشرها في المجلات ، بحيث يمكنك معرفة المجلات التي تناولت الموضوع الذي تريد معرفته . ونأمل أن تتطور خدمات التوثيق المكتبي فنياً وإدارياً وتقنياً في بلادنا لكي تصبح المكتبة قادرة تماماً على تقديم كل ما يحتاجه القارىء والباحث من معلومات ومصادر .

(حـ) **الجرائد** . وتهتم المكتبات داخل الجماهيرية مثلها في ذلك مثل المكتبات العالمية بالحصول على الجرائد التي تصدر في البلاد وخارجها وتيسيرها للدارسين داخل المكتبات . إن الجرائد تعتبر في أحيان كثيرة دليلاً جيداً لبعض المعلومات القيمة . وتوضع الجرائد في مكان معين من المكتبة ، وقد يعمل لها دليل أيضاً ، ويمكنك الحصول على الأعداد التي تريدها باستشارة الدليل أو بالإستفسار من العاملين في المكتبة .

(د) **المطبوعات الدورية من المؤسسات العلمية والاجتماعية والشعبية الرسمية عادة ما تتوفر في المكتبات وهي من المراجع المهمة فيما يتعلق بالقضايا الإجتماعية والوطنية** . إن هذه المطبوعات التي تعكس في أغلب الأحيان تنظيمات رسمية كالجامعات ، والنقابات المهنية ، والنوادي الثقافية

والاجتماعية ، عادة ما تحتوي على معلومات أولية على قدر كبير من الأهمية .

(هـ) المطبوعات والنشرات الرسمية التي تصدرها الأمانات الشعبية على مستوى الجماهيرية أو على مستوى البلدية تعتبر من المصادر المهمة في الحصول على المعلومات .

وتعتبر الجماهيرية من الدول القليلة التي تعمل جهدها على توفير المطبوعات والكتب ، وغيرها من مصادر العلم والمعرفة باسعار تقل عن سعر التكلفة او بالمجان . والمواطنون يحتاجون إلى الاستفادة من هذه الخدمات لزيادة معرفتهم بأمور دنياهم ، ولتمكينهم من الإسهام بفعالية في المناقشات التي تحدث في المؤتمرات والملتقيات الشعبية والعلمية والإجتماعية .

إختبار المصادر :

لا شك أن الإنسان يبحث عن أي مصدر يجيبه على استفساراته ويحقق له غاية المعرفة بالأمور ، غير أن القارىء الذكي لا يقبل كل ما يقرأه أو يسمعه على أنه صحيح مائة في المائة . إنك تجد كثيراً من المعلومات المطبوعة الصحيحة ، ولكن ذلك لا يعني أنه لا توجد معلومات غير صحيحة أو متميزة مطبوعة في كتب أو مجلات أو جرائد . وعليه لا بد للقارىء الواعي والمستمع النابه من تقييم مصادر المعلومات .

ويمكنك تقييم مصادر معلوماتك ، بالإجابة على الأسئلة الآتية :

(أ) هل المصدر الذي أخذت عنه بعض المعلومات مصدر معروف بدقته وأمانته العلمية ؟ هل تطبع هذه الجريدة الأحداث كما تقع بنزاهة ؟ هل الحقائق المطبوعة في هذه المجلة يوجد ما يتفق معها من تقارير ومصادر أخرى ؟ هل هناك ما يدل على أن مؤلف هذا الكتاب أو ذاك قد تمعن جيداً في مصادر معلوماته ؟

(ب) هل هذا المصدر متحيز لفكرة معينة ؟ هل هذا الشخص يزوّر في

الحقائق ويشوّه فيها لتتلاءم مع أفكاره وتصوراته الخاصة ؟ هل تتناول هذه المجلة وجهة نظر واحدة، وتتجاهل وجهات النظر الأخرى التي تثار حول موضوع المناقشة ؟ هل تعمل هذه الجريدة على الترويج لأفكار حزب أو طائفة معينة ؟ هل أظهر الشخص الذي قمت بإجراء المقابلة معه تحيزاً معيناً لأنه يشتغل في مصلحة معينة ، أو لأن معتقداته الشخصية هي التي جعلته كذلك ؟

(حـ) هل المعلومات الموجودة في المصدر هي معلومات حديثة ، أم أنها معلومات قديمة عفى عليها الزمن ؟ هل كانت هذه المعلومات صحيحة منذ عامين ، أما الآن فإن هناك ظروفاً جديدة ؟

(د) هل المعلومات التي يحتوي عليها هذا المصدر معلومات كافية تامة وغير ناقصة ؟ هل أعطاك المصدر كل الحقائق التي تريدها ؟ هل تم حجب بعض المعلومات لأي سبب كان ؟ هل قمت بجهدك في البحث عن الحقائق والمعلومات في كل المصادر الممكنة ؟

إن التحقق والتأكد من صحة المعلومات ، ونزاهة وموضوعية المصادر التي احتوتها من العوامل الأساسية التي تقود إلى مناقشة جدّية مثمرة . كما أن هذا الجهد من التجميع للمعلومات والتدقيق في صدقها يجعل القرارات التي يتم التوصل إليها تعتمد على أساس متين من تعدد المصادر . إن الشخص الذي يقابل أكثر من فرد له صلة بالموضوع ، والذي يقرأ أكثر من مصدر حول الموضوع سواء كتباً أو مجلّات أو جرائد سيتمكن أكثر من الحصول على معلومات دقيقة في الموضوع . إن الاعتماد على مصدر واحد للمعلومات قد يجعل الفرد معرضاً للحصول على معلومات خاطئة ومضللة، وبالتالي يقوم بإغراق الآخرين في هذه الأخطاء وتضليلهم دون أن يدري أنه يقوم بذلك فعلاً . وهكذا يتضح أن الاعتماد على مصدر واحد لا يقود إلى خطأ في معلوماتك أنت فقط ، ولكن سيتضاعف هذا الخطأ إذا قمت أنت بنشر هذه المعلومات بين الناس الذين تتصل بهم سواء في المناقشات أو في العمل أو في غيره من أماكن الإتصال الإجتماعي .

الفصل الثامن
المشاركة في المناقشة

ما دامت المناقشة جهداً تعاونيا تقوم به الجماعة لغرض الوصول إلى حلّ مقبول للجميع ، فإن كلّ مشارك يجب أن يفهم حدوده ودوره في هذه المناقشة . ذلك أن المناقشة تتميز بالتفكير التأملي ، والتحري الدقيق ، والتمعن بصبر وأناة في وجهات نظر الآخرين وآرائهم . وهذا يعني أن يكون المشارك في المناقشة على دراية تامة بالموضوع الذي ستدور حوله المناقشة ، وأنه قد استعد الإستعداد اللازم (أنظر الفصول السابقة) لذلك . كما يجب عليه أن يتحلى بالصفات التالية :

(١) أن يكون لديه اتجاه إيجابي نحو المناقشة كأسلوب عمل جماعي .

(٢) أن يحرص جيداًعلى كيفيةاستخدام المفردات للتعبير عن آرائه .

(٣) أن يتوقع ويتفهم بعض الصعوبات التي تنتج عن إقامة علاقات مع الآخرين .

(٤) أن ينمي في نفسه الخصائص المطلوبة للمناقش الجيد .

(٥) أن يتجنب القيام بأنواع السلوك التي قد تؤدي إلى التشويش على المناقشة وإجهاضها .

الإتجاه الإيجابي نحو المناقشة :

يعتبر الإتجاه الإيجابي نحو المناقشة من أهم الأسس التي تعتمد عليها المشاركة في المناقشة . ويكون هذا الإتجاه بأن يشعر المناقش بأنه يجب عليه أن يكون متزنا وموضوعيا ، ومحايداً ، ومتفتحا في ذهنه وقلبه بأمانة لكل رأي ، ويحس بأنه يسعى للحصول على جواب من المناقشة وليس غرضه هو الدخول في مجادلة .

ومن مكونات الاتجاه الايجابي نحو المناقشة شعور المشارك بأن مصلحته الذاتية لا تنسلخ عن المصلحة العامة ولا تتعارض معها . ويحس الفرد في خلال ذلك كله بأنه يجب عليه أن ينصت للآخرين جيداً ، وأن يكون مستعدا للتعديل في أفكاره وآرائه على ضوء المعلومات الجديدة التي قد يتقدم بها غيره من المشاركين في المناقشة .

ويحتاج المناقش الأمين إلى التعرف على تعصباته وتحيزاته ، ومصدر هذا التحيز والتعصب ، وكذلك التعرف على الأسباب التي جعلته منفعلا بسبب بعض المقترحات التي تم اقتراحها في المناقشة **كما يحتاج المناقش الى ان يتعود على النظر فى الموضوع بعيدا قدر الامكان عن** التأثر بمشاعره وانفعالاته ، وخاصة ما لم يتعارض المقترح الذي تم تقديمه لحل المشكلة مع معتقده الأساسي . ويتناول الإتجاه الإيجابي نحو المناقشة تكوين اتجاهات تقوم على معرفة جيدة نحو الذات ،ونحو الآخرين ، ونحو الهدف الذي تسعى إليه الجماعة .

الإتجاه نحو الذات :

يخبرنا علماء النفس عن الطرق المختلفة التي تميزنا عن غيرنا من الناس ، وخاصة في تصورنا لأنفسنا وفهمنا لذواتنا . فقد تكون التصورات التي يرسمها بعض الناس عن أنفسهم واقعية إلى حدّ كبير من حيث فهمهم لإمكانياتهم ، وقدراتهم ، ونقاط القوة ونقاط الضعف في شخصياتهم . وقد تكون التصورات التي يتوصل إليها أفراد آخرون بعيدة جدا عن الواقع بحيث أنه لا صلة أبداً بين

الصورة والحقيقة (كالشخص النحيف الضعيف البنية والشرير في نفس الوقت والذي يعتقد أن جيرانه يتجنبون الإختلاط به خوفا من بطشه وقوته ، وليس تعقلا منهم لعدم رغبتهم في خلق مشكلات معه) .

وعلى الرغم من أن أغلب الناس ، كما يقول علماء النفس ، لا يريدون أن يفهموا أنفسهم على حقيقتها كما هي عارية دون غطاء ، ولا يتحملون أن يروها كذلك كما يراها الناس ، فإن ردود أفعالنا نحو الآخرين ، ودرجة مساهمتنا في المناقشة تتصل اتصالا مباشراً بالدرجة التي نرى فيها أنفسنا ، وكذلك بالأسلوب الذي نراه مناسبا لإشباع حاجاتنا ، وكذلك بالطريقة التي نراها تجعلنا نشيطين في العمل الجماعي . وهذا معناه أننا قد نحمل صورة إيجابية عن أنفسنا (أكثر مما هي عليه) ، وننـدفع بحماس وحيوية لتحقيق الطموحات التي نخلقها لأنفسنا وفقا لهذا التصور الإيجابي . كما أننا قد نحمل مفهوما سلبيا عن أنفسنا (أقل مما نحن عليه حقيقة) ونتصرف في حياتنا بما يلائم هذا التصور السلبي من عجز عن النمو والتقدم في حياتنا . ومع ذلك تظل الحقيقة النفسية التي أثبتتها كثير من الدراسات حول مفهوم الذات والشخصية السوية ، أنه كلما زادت موضوعية الفرد في فهم نفسه على حقيقتها، كان أكثر فعالية في حسن إنجازه الفردي، وفي تعامله مع الآخرين.

ونحتاج في فهم أنفسنا على حقيقتها إلى الأمان الشخصي الذي يعطينا الحماية من أي نتيجة سلبية قد تواجهنا بسبب هذا الفهم الأصيل لأنفسنا . ونستطيع أن نحصل على الأمان الشخصي عن طريق وسائل عديدة من بينها الإستعانة بصديق حميم ، أو معلم نثق فيه ، أو المرشد التربوي في المدرسة ، أو بزيادة الإيمان بالله وقراءة القرآن ، أو بالإتصال بالمحللين النفسيين والمرشدين الإجتماعيين .

وفيما يلي أربع وسائل تساعدنا على التعرف على أنفسنا ، وتكوين اتجاهات معقولة نحوها . وهذه الطرق هي :

(١) استخـدام الإختبـارات ، حيث أن اشتـراكنـا في الامتحـانـات الدراسية ، والمسابقات الصفية ، والمسابقات الرياضية ، وغيرها من اختبارات القدرات الشخصية تعتبر وسائل جيدة في اعطائنا صورة عن قابلياتنا وقدراتنا وإمكانياتنا . فمثلا إذا كان مستوى الطالب فوق المتوسط في (أحد اختبارات القدرات العامة) فإنه بعد ذلك لا يجد عذراً في تبرير عدم نجاحه ، أو عدم قدرته على إنجاز ما استطاع زملاؤه أن ينجزوه . وهذا يجعله يفهم في نفس الوقت أن تخلفه في التحصيل العلمي قد يرجع إلى أسباب نفسية كالخوف أو عدم الثقة ، ويصبح بإمكانه أن يكتشف هذه الأبعاد ويحاول أن يعدل فيها .

(٢) قيّم عملك بنفسك قبل أن تطلب من الآخرين ذلك . إذ أن بعض الأفراد لا يثقون في أنفسهم ولا يريدون أن تكون لهم الحرية في تقييم أنفسهم . وهذه تلاحظها كثيراً في قاعات الدراسة حيث أن الطالب لا يقرر بنفسه المستوى الذي كانت عليه إجابته بالنسبة للإمتحانات ، ويظل يطلب من الأستاذ أن يقول له رأيه في الإمتحان وفي إجابته له ، وهل أنه يمكنه أن ينجح أم لا . كما يحدث حتى في قاعات الدراسات العليا عندما تطلب من الطلبة أن يقيم كل منهم « البحث » الذي قدمه في قاعة البحث بعد أن يكونوا قد استمعوا إلى هذه البحوث وناقشوها في قاعة الدرس . فإن الطلبة يشعرون بالإرتباك والحيرة ، وكأنه ليس من حقهم تقييم أنفسهم ، أو أنهم يشعرون بأنهم لا يعرفون أنفسهم جيداً . هذا دليل على أن الإنسان يحتاج إلى أن يكون صريحا مع نفسه ، وأن يعرف نفسه قبل أن يعرفها الناس ، وهو في ذلك كله إيجابي نحو نفسه واثقا فيها ، قادراً على تخطي العثرات ، والسعي إلى الإنجاز والتحصيل .

(٣) إستفد من خلال مشاركتك في المناقشات التي تتم لغرض تعليمي كالتي تحدث في الصف ، أو الندوة ، أو المحاضرة العلمية ، وكذلك من المشاركة في المناقشات التي تتم بين الأهل والأصدقاء وفي المناسبات الاجتماعية ، وفي النوادي وفي المناسبات العامة . ذلك أن مشاركة الآخرين في الخبرات

والمشاعر مدخل طيب يساعد الفرد على فهم نفسه شريطة أن تكون المشاركة متبادلة ونزيهة .

ولعله من المفيد القول هنا بأننا في حاجة إلى تدريس أسلوب المناقشة وطرق الإتصال في مدارسنا الثانوية وجامعاتنا إلى جميع الطلاب للأسباب التالية : ـ

(أ) أن البيت لا يتيح فرصة كبيرة للطالب بالمشاركة في النقاش منذ صغره بحيث يتعود على أسلوب المناقشة وفن الإقناع ودواعي الاقتناع بكلام طيب جميل . إن قدراً كبيراً من المشكلات التي تحدث داخل العائلة الواحدة ، وكذلك بين الأقارب تعود إلى الغلظة في القول ، والجفاف في التعامل ، وعدم اللين والرفق والملاطفة .

(ب) أن المدرسة الإبتدائية والإعدادية بسبب العوامل المختلفة التي تقلل من فاعليتها كالنواحي التنظيمية والمنهجية وعدد التلاميذ لا تتيح الفرصة للمعلم بتعويد وتدريب التلاميذ على المناقشة .

(جـ) أننا نعيش في مجتمع جماهيري يبني مؤسساته الشعبية التي تقوم على المناقشة الجماعية والقرار الجماعي . وبذلك أصبح من متطلبات المواطن الصالح أن يزداد علما ومعرفة في أمور حياته ، وكذلك أن يزداد معرفة في كيفية الإسهام في المناقشة برأي صائب ، وقول طيب . إن قيام سلطة الشعب تضع على عاتق الفرد مسئولية أكبر في التعلم لأنه لا يوجد من ينوب عنه في تقرير مصيره ، وهذا يعني أيضا الحاجة إلى التوسع في التعليم كما وكيفا من أجل أن تتفتح الأذهان .

(٤) تحدث لنفسك ، إذ يحتاج بعض الأفراد إلى زيادة معرفتهم بأنفسهم ، ويمكنهم أن يستعينوا في ذلك بالخلوة إلى أنفسهم ، والتأمل في ذاتهم ، والتعمق في دخيلة أنفسهم . ذلك أن الإنطباعات التي يحصل عليها الفرد من البيئة الخارجية كالخبرات مع المواقف والأشخاص قد تتباين من موقف

إلى آخر ومن جماعة إلى أخرى ، وبذلك قد تهتز صورة الذات التي كونها الإنسان على نفسه . ومن هنا كان من الضروري أن نخلو بأنفسنا ، ونتحدث مع أعماقنا ، ليستمر معنا الفهم الصحيح لأنفسنا .

الإتجاه نحو الآخرين :

لا نستطيع فصل اتجاهاتنا نحو أنفسنا عن اتجاهاتنا نحو الآخرين . ذلك أننا نميل إلى لوم الآخرين عندما نعجز نحن عن فهم حقيقة أنفسنا وقدراتنا ورغباتنا . فإذا كان الشخص يشعر بعدم الأمان ، فإنه ينظر إلى العالم كله من حوله على أنّه معادٍ له . بينما عندما يكون هذا الشخص في استقرار وأمان نفسيين ، فإنه يحس بأن جميع الناس من حوله أناس طيبون ، وأن الحياة على خير ما يرام ، ولا زال في الدنيا خير كما يقولون .

واتجاهنا نحو الآخرين يكون حصيلة معرفتنا بهؤلاء الأفراد . غير أن معرفة الناس الآخرين أمراً ليس بالهين . ولذلك يقول ألبورت Allport إن المهمة الرئيسية في الحياة هي أن يزيد الناس من امكانيات نجاحهم في مقدرتهم على إدراك بعضهم بعضاً . ولكن يلزم التنبيه إلى أننا خلال المناقشة يجب ألاّ نحمل هذا الأمر إلى التطرف حيث نبقى مشغولين فقط بتحليل شخصيات الآخرين ، ونسيان الواجب الذي أمامنا . إن الإنشغال الزائد عن الحد بشخصيات الآخرين ومشاعرهم ، وانفعالاتهم ، واتجاهاتهم نحو الناس قد يضر بالعلاقات المتبادلة والتفاعل الإيجابي الذي يجب أن يسود بيننا . مثلا : إذا قام شخص يتحدث في المناقشة ، وشغلنا الإهتمام بشخصه أكثر من الاهتمام بقوله ، فإنك قد تجدنا نقول (إنّه يتكلم ليظهر نفسه ، ويبين أنه يفهم أكثر من الناس . هل يعلم بأن أسلوب التفاخر يضر أكثر مما ينفع ؟ هل أقوم وأضعه في حجمه الحقيقي أو أقل منه ؟) . هذا معناه أننا لم نهتم بالأفكار التي عرضها : ما هي الفكرة التي قالها ؟ هل أننا نتفق معه فيما قال ؟ ما هي الأدلة التي جاء بها لمساندة فكرته ؟ . لماذا لم نهتم بهذه الأسئلة ؟ لأننا كنا مشغولين أكثر من اللازم

بتحليل شخصيته وبمعرفة المكاسب التي يسعى إليها .

والحقيقة التي تقول بأنه يجب ألاّ تصدر أحكاماً تقييمية سلبية على الآخرين ما دمت لا ترغب أنت في أن تكون في ميزان الناس وتحت بصرهم ، تفيدنا في توضيح ما نود أن نقوله . ذلك أننا لأسباب دينية وأخلاقية وذوقية غير ملزمين وليس لدينا الحق في أن نقرر ما هو حسن أو غير حسن لهذا الشخص أو ذاك ، أو إرغامه على عمل معين إلاّ إذا كانت أفعاله ستلحق ضرراً بالآخرين .

أما من الناحية العملية فإنه ينبغي لنا أن نفهم بأن العلاقات المتبادلة بين الأشخاص يجب أن تقوم على النتائج الملموسة التي تم تحقيقها . وعليه فمن الأفضل لنا أن نركز على ما يقوله المشاركون في المناقشة وكذلك الأهداف التي يسعون إليها ، بدلاً من تركيزنا على معرفة دوافع سلوكهم وتحليل هذه الدوافع .

ولنعط مثالاً آخر يبين كيف يجب أن نفرق بين الأفعال التي يقوم بها الفرد وبين حقيقة الدافع الذي يحكم هذه الأفعال . إذ يقوم بعض المدرسين الشباب الذين يبدأون التدريس لأول مرة بمحاولة إعطاء الإنطباع لزملائهم وطلبتهم بأنهم متفهمين للجوانب النفسية والإجتماعية لمهنة التعليم ، فيبقى الواحد من هؤلاء المعلمين لطيفا ومتسامحاً أكثر من اللازم مع طلبته لدرجة أنه ينسى الواجبات التدريسية . وبذلك فإن شعبية هذا المعلم تقل بين الطلبة ، واحترامهم للدرجات والتقديرات التي يعطيها لهم يكون قليلا . ولكن هذا المعلم يكتشف الأخطاء التي وقع فيها ، فيعمل جهده في العام الدراسي التالي على أن يعد الدروس إعداداً جيداً ، ويتعامل باحترام مع الطلبة بقدر احترامهم للدراسة ، ويمنح الدرجات والتقديرات وفقا لإنجاز هؤلاء الطلاب . ولدهشة المعلم ، فإنه يجد أن الطلبة قد بدأوا يأخذونه مأخذ الجد والإحترام . فما الذي حدث في الموقفين ؟ الذي حدث هو أن العلاقات المتبادلة بين الأفراد تتأثر بالسلوك المنظور اكثر من تأثرها بالنوايا والدوافع الدخيلة في نفس الإنسان .

وبذلك كان تقييم الطلبة للمعلم مختلفا في الحالة الأولى عنه في الحالة الثانية .

ولا شك أن الجمع بين طبيعة النوايا وطبيعة الأفعال هو من المراتب العليا في معرفة النفس . ولكن كما تبين سابقا فإننا قد نعجز عن تحقيق هذا التآلف المطلوب . وخاصة بصورة إيجابية . كما قد يمنعنا التحليل لدوافع الآخرين عن خلق علاقات عمل معهم ، وفهم ما يقولونه في المناقشة من أفكار .

ومن الأساليب العملية التي تساعد على تفهم الآخرين ، وخاصة أثناء المناقشة الجماعية ، هو أن تبدأ « بالحسنى » أي تحسن الظن بالآخرين ، وتفترض أن زملاءك في المناقشة مخلصون في الوصول الى حل مناسب ، وبالطريقة المعقولة . وتبقى هذه الفكرة في أذهاننا إلى أن تثبت الوقائع عدم صحة الفرض الحسن الذي انطلقنا منه . والإسلام حكيم في هذا عندما شجعنا على الإتصال بالآخرين ، ومنحنا العذر في أن يستغفلنا الآخرون للمرة الأولى بسبب حسن ظننا بهم ، حيث يقول عليه الصلاة والسلام « لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين » ، فالرسول لم يقل مرة واحدة وهي فترة التجربة والقياس .

ولكن حسن الظن هذا كما قلنا لا يعني أننا لا نكون على يقظة بما يجري ، وأننا لا نتخذ الإحتياطات المناسبة التي يتخذها كل عاقل . فنحن نعتقد في أن الناس طيبون ، ومع ذلك نغلق أبواب ونوافذ بيوتنا في الليل من باب الحرص . وبالقياس فإنك قد تواجه في المناقشة بعض الأفراد الذين يخيبونك في حسن ظنك بهم ، ويقومون بأعمال ترهق المناقشة وقد تجرح بعض الأشخاص المناقشين ، ولكن مع ذلك كله تبقى القناعة الأولى وهي أن افتراض الحسن والخير في الآخرين يفوق في نتائجه الإيجابية ما قد ينتج عنه من أضرار أحيانا .

فمن المزايا التي تنتج عن حسن الظن بالآخرين في المناقشة أننا (١) ننتبه إلى ما يقولون ، ولا نكون مشغولين بتحليل دوافعهم ، و (٢) أن الناس يستجيبون لتوقعات الآخرين عنهم بحيث يحققون لهم توقعاتهم ، وبذلك قد

يحقق هؤلاء الأفراد توقعاتنا عنهم . فعندما يتوقع المدرس من الطلبة أنهم غشاشون فسيمارس عدد كبير من الطلبة الغش وذلك تحقيقا لتوقعات المعلم ، بينما تقل نسبة الغش بين نفس الطلبة مع المعلم الذي يعتقد في نزاهتهم . فإذا توقعت أنت من زملائك المشاركين في المناقشة بأنهم أصحاب أمانة وصدق ، فإنهم في أغلب الأحيان سيحققون هذا الإفتراض . ألا يحدث أحيانا أن يختلف شخصان في الحكم على شخص ثالث حيث يصفه أحدهما بأنه طيب ومتعاون ، ويصفه الآخر بأنه شرير وأناني . والحقيقة هي أن الشخص الثالث كان يستجيب لكل واحد منهما بنوع السلوك الذي توقعه منه وعامله على أساسه .

ومن الأساليب الجيدة في خلق اتجاهات إيجابية متبادلة مع الآخرين هي عدم استخدام المناقشة للتباري أو لإظهار نواقص الآخرين وعجزهم . فهناك فرق كبير بين أن تتكلم دائما وتقول (أنا ، أنا ، . . .) أو (أنت قلت ، أنت فعلت ، أنت نجحت ، أنت أخطأت) ، أو أن تترك الذاتية وتشير الى العمل الجماعي باستخدام الضمير نحن . كم هي لطيفة أن تسمع من المتحدث وهو يقول (يعتقد الإخوة الحاضرون وأنا معهم أن كذا وكذا) ، حيث يعطي هذا التركيب الذوقي الذي ذكر فيه غيره قبل نفسه روحاً طيبة تسود الجماعة وتزيد من احترامها إلى هذا الشخص .

كما أننا عندما نستخدم ضمير المتحدث الجماعي «نحن » بصورة صادقة للتدليل على إيماننا بروح الجماعة فذلك أمر ليس بالهين واليسير عند كل الناس . ذلك أن بعض الأفراد يستخدم «نحن » كحيلة للتغطية على الخلافات الموجودة ، وإيهام للناس على أن كل شيء على ما يرام . إن الاستخدام الصحيح للفظ «نحن» يكون مبنيا على الاحترام والتجاوب والتلاطف مع الآخرين بسبب وضع الجماعة تحقيق الهدف نصب عينيها فترفعه فوق الغيرة أو التنافس المدمر .

الإتجاه نحو الهدف الذي تسعى إليه الجماعة :

هناك نوعان أساسيان من الإتجاهات نحو الغاية التي تسعى إليها

الجماعة ، ويؤثر هذان الإتجاهات على المناقشة ويعملان فارقاً كبيراً في سيرها ، وفي الوصول الى هدفها . هذان الاتجاهان هما (اولا) الموضوعية Objectivity (وثانيا) الإندماج Involvement .

(أولاً) : الموضوعية :

تشير الموضوعية إلى درجة أمانة الانسان، مع نفسه ومع المناقشة، ومع درجة معرفته بالأمور التي يدلي فيها برأي او فكرة . فالمناقش الموضوعي هو ذلك الإنسان الذي يصر على أن يفحص بعين العقل والمنطق الموضوع الذي تتم مناقشته باحثاً عن مميزاته ، وكاشفاً لعيوبه دون ان يكون متأثراً برغباته الشخصية ، أو اتجاهاته السياسية ، أو مستواه الإقتصادي . إن المناقش الجيد يختار الحل المناسب بسبب المزايا التي يتصف بها هذا الحل ، ولا يختاره لأن فلانا وفلانا وفلانا يؤيدون هذا الحل . إن الذي يؤيد حلاً معينا في المناقشة فقط لأن بعض معارفه او أصدقائه يؤيدون هذا الحل إنما هو إنسان إمّعه ، تابع لغيره ، غير مستقل في شخصيته كارتباط الرضيع بأمه ، يقول «أنا مع الناس؛ إن أحسن الناس أحسنت وإن أساءوا أسأت » وهو خلق نهى عنه الرسول عليه الصلاة والسلام ..إن الرجل العاقل المتعلم المسلم هو الذي يحكم العلم والمنطق والذوق الإنساني الرفيع في المناقشة من حيث التحري الدقيق في الموضوع، وحسن مخاطبة الآخرين ، وفي الأمانة في تأييد اتجاه معين في المناقشة .

ولتكوين هذا الإتجاه الإيجابي نحو المناقشة يمكن الاستعانة بالقراءة والإطلاع في طريقة البحث العلمي اتجاهاً ومنهجاً . وعلى سبيل المثال : فقد تطلب المنشأة الوطنية للأسواق من خبير التغذية بها ان يختار لها من الأسواق الخارجية أنواعاً من المواد الغذائية التي تتميز بالقيمة الغذائية، والقدرة على التصبير ، والسهولة في الحفظ والنقل ، والتي تتمشى مع الذوق المحلي ، والتي تتميز بأسعار معقولة . فإن هذا الخبير سيقوم بمقارنة البضائع الموجودة في السوق العالمية وفقاً للمعايير والمقاييس التي يعتبرها العلم مناسبة لاختبار هذه المواد

والمفاضلة فيما بينها . بعد ذلك يقوم بتقديم تقريره الذي يتميز بالحياد والموضوعية ، والأمانة الأخلاقية في التوصية باستيراد أنواع معينة ، وعدم استيراد انواع اخرى ، وهو في ذلك كله لا يحكمه إلاّ الإتجاه العلمي والمنهج الموضوعي الرصين الذي لا يخضع للهوى او الرغبة العمياء .

ولكن لنفترض ان خبير التغذية هذا قد باع ضميره الى شركة من الشركات العالمية، أو دولة من الدول ، وأوصى للمنشأة الوطنية للأسواق بأن تقوم بشراء منتوج تلك الشركة رغم علمه بأن هذا المنتوج أقل جودة من غيره ، فإننا نقول عندئذ بأن خبيرنا هذا شخص بدون «اتجاه علمي » لأنه فقد الموضوعية التي هي أساس العلم كله .

ولكن تلزم الإشارة أيضاً إلى أن الطريقة التي يستخدم بها بعض الناس مصطلحي الموضوعية Objectivity والتفتح الذهني Open - Mindedness تقودنا إلى الإعتقاد بأن هناك خطأ عام في فهم معنى هذين المصطلحين . فقد يفهمهما البعض خطأ على أنهما يشيران (وخاصة مصطلح التفتح الذهني) إلى الفراغ الذهني ، أي أن الفرد يواجه الموقف ويتعامل معه دون أن يكون لهذا الفرد مرجع من القيم ، وإطار من النظرة الذاتية . إن هذا الفهم غير صحيح على الإطلاق. ذلك ان لكل فرد منا مرجعاً خاصاً من القيم، وإطاراً خاصاً من النظرة الذاتية يرى بهما العالم ويفسره ، خاصة عندما يعجز العقل والقياس العلمي عن تقديم جواب قاطع صريح . ولذلك تعتبر الموضوعية الصحيحة هي القدرة لدى الفرد في معرفة الحقيقة الواقعية وتمييزها عن اتجاهاته وتعصباته الذاتية . فإذا تحيز فإنه يعلم أنه متحيز وأنه غير موضوعي ، وإذا آلف بين نظرته الذاتية والحقيقة الواقعية فإنه يعلم انه يعمل ذلك . إذن نستخلص من هذا ان التفتح الذهني والموضوعية لا تعني ان يكون الإنسان صندوقاً فارغاً يقبل كل ما يوضع فيه ، ولا مرآة عاكسة فقط دون الاحساس بما يسقط عليها من أشعة، بل الموضوعية والتفتح الذهني يدلان على اننا نعرف من نحن ، ونعرف ماذا نريد ،

ونحاول ان نعرف ما يجري خارجنا في البيئة على حقيقته ، منصفين مع أنفسنا، ومع علمنا ومعرفتنا، ومع قيمنا ومبادئنا ، ومع الناس .

ونعود الى موضوع كيفية التوفيق بين معتقداتنا والهدف الذي تسعى اليه الجماعة من خلال المناقشة . فنجد أن هناك معيارين يميزان الدرجة التي عليها الفرد من حيث الموضوعية :

(١) الصراحة مع النفس ومع الآخرين . الإنسان الصريح الذي يتمتع بقدر من الدقة والحيطة والحس العام يظهر بدلاً من ان يخفي آراءه وأفكاره . ذلك أنه عندما يخفي المناقشون افكارهم عن زملائهم في المناقشة فإن ذلك أسلوب خاطىء فيه قدر كبير من النفاق . وعندما يخفي الإنسان آراءه وأفكاره عن نفسه فإن ذلك أمر سيء وتنتج عنه مساوىء للفرد وللمتصلين به من أصدقاء وأقارب . والمثل على هذه المواقف أولئك الذين يتحدثون عن الفقر والفقراء والواجب الاخلاقي نحوهم . بينما تجدهم يتعففون عن مصاهرة هؤلاء الفقراء لا لشيء إلّا لأنهم فقراء. وإذا سألتهم عن هذا التناقض بين محبة الفقراء قولا ، والإبتعاد عنهم سلوكا وعملا ، لأجابوك بأن ذلك مبدأ عام . وأما فيما يتصل بالأمور التي تخص الزواج فإن القضية تصبح أمراً شخصياً بحتاً ، وما أقبحه من عذر !.

(٢) احترام البرهان والمنطق . إن الشخص الذي يقول لك بأنه قد اتخذ قراره ، وحزم أمره مهما وضعت أمامه من حقائق وبراهين تخالف قراره هذا ، فإنه شخص بعيد عن الموضوعية ، وأسير جهله وتعصبه . ذلك أن الرجال العلميين والمهمين في التاريخ هم أولئك الرجال الذين عشقوا المنطق والبرهان واستمتعوا بالبحث عنهما والعيش بهما .

والسؤال الذي يفرض نفسه هنا هو كيف نتوصل نحن إلى اكتساب الموضوعية كعامل مؤثر في سلوكنا ؟ في الحقيقة تصعب الإجابة على هذا السؤال لأننا لا ندري بالضبط ما هي العملية التي تجعلنا هكذا . إن الدراسات

والمؤلفات الموجودة غنية بالطرق والأساليب التي تساعد على تمييز العقل المتفتح عن العقل المتعصب ، وكذلك القدرة على التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل من هذين العقلين على أصحابها . كما توجد كثير من الدراسات والمؤلفات التي تبين الكيفية التي يتم بها التغيير في الأفكار والمعتقدات. ولكن كيف نعمل على تعديل (عدم الموضوعية) لدى الفرد بصورة عامة ؟ إن الإجابة على هذا السؤال غير واضحة تماماً . وعموماً لا يستطيع الفرد أن يصبح موضوعياً فقط لمجرد أنه يقول لنفسه كل يوم بأنه سيصبح موضوعيا بالتدريج ، بل عليه ان يحاول ذلك عمليا .

إننا نستطيع ، في الأعم الأغلب، أن نرفع من مستوى الموضوعية عندنا ، وذلك بأن نحيط أنفسنا بالأفراد الذين يتمتعون بالتنوع في الأفكار والخبرات قدر الإمكان . فإذا كنا على صلة مستمرة بمثل هذه الأفكار ، وقررنا الإستفادة من احتكاكنا بهؤلاء الأفراد فإن ذلك سيمنعنا من الإحتفاظ بتلك الأفكار التي تتعارض مع المنطق والبرهان . إن الاستثارة والحماس اللذين يثيرهما ما قد نواجهه من تحد من بعض الأفراد قد يساعدنا على تعديل معتقداتنا الأساسية في أحيان كثيرة . ولعل هذا هو الدافع من تقديم منهج دراسي عام يضم قدراً من العلوم الطبيعية والسلوكية لكل طلاب مراحل التعليم العام والجامعي ليساعدهم على التفتح على الحقائق الأساسية والخبرات الانسانية التي تفتح عقل الإنسان على أرض واسعة من العلم والمعرفة والفن .

كذلك فإننا نستطيع ان نرتقي بمستوى الموضوعية عن طريق جعل أنفسنا على ألفة بطبيعة البرهان والعقل وكيفية استخدامها . فعلى الرغم من عدم وجود أدلة قاطعة، فإن هناك اعتقاداً بأن الطلاب الذين يتلقون تدريبا في كيفية استخدام البرهان والاستدلال العقلي يظهرون قدرة أكثر في التقيد بالموضوعية من زملائهم الذين لا يتلقون نفس التدريب. وتجدر الإشارة ايضاً إلى انه توجد نسبة كبيرة من الناس الذين لم يتلقوا تدريباً مقصوداً ويتصفون بالموضوعية ، في الوقت الذي تجد فيه بعض الأفراد الذين تلقوا تدريباً في الدراسات الجامعية

والعليا ومع ذلك لم يتقيدوا بالموضوعية في حياتهم. ولكن مع ذلك تبقى الحقيقة الواضحة وهي أننا لا نستطيع ان نكتسب الموضوعية في تفكيرنا إلّا عن طريق هذين المدخلين، وهما : مخالطتنا لأفراد يتصفون بالفكر السليم والمنطق القويم والآراء المقنعة . واستخدام التدريب في قاعات الدراسة، والمشاركة في المناقشة، والتعود على أن نغلب أنفسنا ونزواتنا، ونخضع للعقل والمنطق في جميع تصرفاتنا ، وأن نهجر الكذب لأن الكذب خصيم الموضوعية وعدوها .

(ثانياً) : الإندماج :

يعتبر تناول موضوع الإندماج اكثر سهولة من الموضوعية من حيث تعريفه ، والطرق اللازمة لتنميته وتطويره . ويعني الإندماج في عمل الجماعة ، بكل بساطة، الإهتمام بتحقيق الغاية التي تهدف إليها الجماعة ، والمشاركة الفعالة في إنجاز هذا المسعى . وتكون المشاركة بطرق وأساليب مختلفة تتمشى مع إمكانيات كل فرد .

ويعتبر موضوع الإندماج في الجماعة، والاهتمام بغاياتها أمراً مهما ، لأنه ليس من الغريب ان تجد بعض الناس الذين لا يهمهم خلال عمرهم كله إلّا حضور المآدب والأفراح، أو حضور المؤتمرات الشعبية او الإجتماعات النقابية فقط ليجمعوا التعليقات عما قيل وحدث، ومن كان لباسه ومظهره أقل من غيره، ومن حضر ومن غاب.

فإذا كنت تريد المشاركة في عمل الجماعة فساهم بفعالية ، وتحمل المسئولية الشخصية في إنجاز المطلوب . إن الجلوس في الإجتماع صامتاً كالصخرة ، ولا تتكلم إلّا عندما يطلب منك ذلك ، لا يمكن ان يجعل منك مشاركاً فعالاً في الجماعة . إذن عليك ان تربط نفسك بالهدف العام للجماعة ، وأن تقوم بإنجاز ما تستطيع عمله للجماعة إذا كنت لا تستطيع القيام بما تطلبه الجماعة منك . لأن هذا أفضل من أن تجلس في الخلف وتنتقد أولئك الذين

يحاولون خدمة الهدف الجماعي. وباختصار ، إذا أردت ان تكون مندمجاً ومشاركاً في ما يجري فعليك بإقحام نفسك مع الناس لعلك تستطيع ان تفعل شيئاً .

العوائق التي تحول دون الموضوعية :

كلنا نتحدث عن الموضوعية العلمية . والتفكير العقلاني الرصين ، والتفتح الذهني طالبين أن تسود هذه الأمور حياتنا كلها مع أهلنا وزملائنا وكافة مواطنينا، وهي أمور يجب علينا ان نسعى إلى الوصول إليها قدر الإمكان. ولكن الحقيقة الواقعية تفاجئنا بأن تحقيق هذه الأمور لا يتم بسهولة ويسر دائماً، لأننا لا نكون دائماً واعين ومدركين لتعصباتنا وانفعالاتنا التي تحول بيننا وبين التفكير الصحيح. وعليه يجب علينا ان نحاول ان نتحسس مصدر الخطأ فيما نصدر من أحكام ، وأن ننتبه إلى المواقف التي قد تؤثر في تفكيرنا، والتي تعوقنا عن تحقيق الموضوعية التي نريدها، ومن هذه المعوقات ما يلي :

(١) أن هناك علاقة عكسية بين الموضوعية ودرجة اتصال موضوع المناقشة بقضايانا الشخصية ومصالحنا الذاتية. فكلما كانت القضية المطروحة للنقاش مرتبطة بحاجاتنا واهتماماتنا الشخصية، كلما كان من الصعب علينا ان نكون موضوعيين في مناقشتها. وعليه يجب على المناقش ان يراقب نفسه عندما يشترك في مناقشة مسائل من هذا القبيل.

(٢) تتباين الموضوعية مع درجة الخبرة السابقة للفرد واتجاهاته الشخصية ايضاً . فهناك بعض الأفراد الذين تعودوا ان يتمهلوا في فحص المشكلات التي تواجههم ، ويفكرون فيها تفكيراً عقليا متزنا ، وهناك بعض الناس الذين تعودوا على أن يتسرعوا في فهم القضايا ومعالجتها . هذا يبين، إذن، أن الناس يختلفون في خبراتهم الماضية من حيث إحساسهم بها وتعاملهم معها . وعلى الرغم من أنه ليس صحيحاً تصنيف الناس في فئات معينة في هذا الخصوص ، إلّا أنه يمكن القول بأن هناك بعض الأفراد الذين تعود على « الشك» في كل

شيء، وهناك أيضاً «التقليديون المتزمتون» الذين يصرون دائماً على ان تبين لهم كل شيء. إن إدراك مثل هذه الأمور تجعلنا على بصيرة وتفهم لشخصياتنا واتجاهاتنا، ومحاولة التحفظ في ذلك حتى لا نؤدي إلى إعاقة سير المناقشة ومنعها من أن تتم بهدوء وروية، وتصل عن طريق الموضوعية والتبصرّ الى أهدافها.

(٣) تتأثر درجة موضوعيتنا في تناول اي مشكلة خلال المناقشة أحيانا بصداقاتنا وارتباطاتنا السابقة مع بعض اعضاء مجموعة المناقشة. وهذا يبين لنا اننا نكون موضوعيين مع بعض الأشخاص أكثر منه مع غيرهم من الناس، مما يحتم علينا أن نكون على دراية باتجاهاتنا، وردود أفعالنا نحو الآخرين التي تؤثر على تفكيرنا.

العلاقات مع المناقشين :

لابد لأي مشارك في المناقشة أن يكون على بينة من أن لدى زملائه المشاركين في المناقشة طرقاً مختلفة للرد عليه، والتعامل معه. فإذا كنت تتوقع من الآخرين ان يتفهموا وجهة نظرك ويتعاونوا معك من أجل ان تصل المناقشة إلى هدفها، فإنه مطلوب منك أنت ايضاً ان يكون سلوكك حميداً، ولا يبدو منك أي سلوك يضايق الآخرين وينفرهم منك.

إن المناقشة تتعثر إذا تكونت لدى المناقشين مشاعر غير طيبة نحو شخص او شخصين من المشاركين في النقاش. وقد يحدث أن يكون المناقشون يحترمون احد المناقشين لعلمه ومعرفته، ولكنهم قد ينفرون منه ويتضايقون إذا قام هذا العالم بسلوك منفر غير سليم.

فإذا كان الشخص يقاطع الآخرين، ويستحوذ كثيراً على الكلام، ويشير الى زملائه ببعض العبارات الخالية من الذوق، ويظهر عدم الإنتباه لغيره من المتكلمين، ويقلل من شأن الأفكار التي يعبر عنها زملاؤه، أو يجلس بكيفية يبين فيها للآخرين على أنه (حاجة خاصة كما يقولون) فإن هذا الشخص سيفقد

احترام الجماعة له ، ويجد مقاومة من الجماعة لأفكاره حتى ولو كانت أفكاره صائبة ، وقد تؤدي كثرة انزعاج الجماعة منه إلى توتر المناقشة وتقليل رغبة الأعضاء في مزيد من النقاش.

إن نجاحك كمناقش يعتمد على سلوكك وأسلوبك في العرض بقدر اعتماده على المحتوى من الأفكار التي تريد التعبير عنها . إن الطريق إلى كسب تعاون الآخرين وانجذابهم يعتمد على احترامك الأصيل لهم وتقديرك لجهودهم .

صفات أخرى حميدة :

بالإضافة إلى الصفات الأساسية التي سبق ذكرها ، فإن هناك صفات أخرى يعتبر وجودها ميزة جيدة للمناقشة ، وتجعل مشاركتك في المناقشة مشاركة رائعة وهي :

(١) القدرة على الحديث ؛ فإذا كنت لبقاً في عرض أفكارك ، واضحاً في التعبير عنها ، وتستطيع أن تعبر عن المعاني بنبرات صوتك ، ولا ترفع صوتك كثيراً ولا تخفضه كثيراً ، وتبين للمشاركين اهتمامك بالمناقشة بما تظهره من حيوية ، فإنك ولا شك ستسهم إسهاماً كبيراً في المناقشة . لا بد لك أن تأخذ المناقشة بصورة جدّية ، ذلك أن الأفكار الجيدة لن تأتيك إذا كنت غير مهتم بالمناقشة ومسترخياً في جلستك كأنك لست هناك .

(٢) القدرة على الاستماع ، وهذه القدرة مهمة جدّاً ، ليس فقط في المناقشة ، بل في جميع جوانب حياتنا . وللأسف فإن قليلاً من الناس يقدر معناها ، وحتى في مدارسنا لا نهتم بها كثيراً ، ولا ندرب الصغار عليها باعتبارها مهارة أساسية من مهارات الإتصال بالآخرين . ذلك أنك تجد في بعض الأحيان عشرة من الأفراد يتناقشون حول موضوع معين بحيث أن هناك أربعة يتكلمون والباقي يستمعون مشتتين بين الإستماع لهذا أو لذاك . ويحدث أحياناً أن يقاطع

المستمعون المتحدث أكثر من مرة دون أن يعطوه الفرصة ليشرح غرضه ، ودون أن تكون لهم الفرصة لفهم قصده .

وحتى داخل الأسرة الواحدة تجد أحياناً أن هذه الأسرة تعاني من مشكلات معينة لا لشيء إلّا لأن أفراد هذه الأسرة لم يتعودوا على حسن الإنصات للأفراد الآخرين ، وكل ما يعرفه أفرادها هو الكلام فقط . وهناك اعتقاد بأن المجتمعات التي ترفع صوتها كثيراً عند الكلام هي تلك المجتمعات التي لم يتعود أفرادها على عادة الإستماع ، ولذلك لكي يجعل كل فرد نفسه مسموعاً للآخرين الذين يتحدثون في نفس اللحظة يضطر إلى رفع صوته ، وهكذا الأعضاء الآخرون . وليس غريباً أن تسمع من مسافة معقولة أحياناً جماعة يتحدثون بصوت عال وكأنهم يتشاجرون ، وإذا جئتهم واستطلعت الأمر وجدتهم يتحدثون حديثاً اجتماعياً هادئاً .

إن المشاركة الجيدة في المناقشة تعتمد على قدرتك في الاستماع باهتمام إلى مساهمة الآخرين في النقاش . وبالتالي فإنك تساعد في جعل المناقشة مثمرة عن طريق متابعة أفكار الآخرين والإضافة إليها (انظر الفصل الخاص بالإتصال) .

(٣) الحماس ؛ وهو أن تجعل المناقشين يلاحظون اهتمامك في المشكلة ، ورغبتك في حلها ، ذلك أن المناقشة تحتاج إلى أن تكون حيوية ومثيرة في تبادل الأفكار الجيدة بين المشاركين فيها . أمّا إذا لم تكن متحمساً للمناقشة فإن ذلك يظهر عليك من خلال موافقتك على كل ما يقال وهو ما يعتبر غير بناء في المساهمة مع الجماعة في الوصول إلى حلّ للمشكلة .

(٤) الذوق والملاطفة في مخاطبة الآخرين ؛ فإذا كنت لا توافق على الفكرة المعروضة فإنه يمكنك التعبير عن ذلك دون أن تجرح مشاعر أحد . فمثلاً إذا كنت لا تتفق مع ما قاله أحد المناقشين ، فإنه فإمكانك أن تقول « أنا أفهم وجهة نظرك ؛ وما أعتقده أنا بخصوص هذه النقطة هو كالآتي . . . . . » . إنه من قلة الذوق والأدب أن تقول لمن تختلف معه في

الفكـرة « بـالتـأكيـد أنت مخـطىء تمـامـاً فيـما تقـول ، ودعني أبـين لـك أن . . . . . » . كن لطيفاً في تدخلاتك بحيث لا تتكلم عندما يكون غيرك يتكلم . إن القاعدة التي تساعدك في هذه الأمور هي أن تعامل زملاءك في المناقشة وكأنهم ضيوف في بيتك ، وبذلك تجنب نفسك الوقوع في الخطأ وإيذاء مشاعر الآخرين .

صفات غير حميدة :

توجد بعض التصرفات غير اللائقة التي يجب عليك أن تبتعد عنها أثناء المناقشة ، وهي :

(١) لا تكن متصلباً في رأيك ، مصرّاً على ما تقول ، ومعتقداً أنك على صواب دائماً ، بحيث تمنع أي أخذ وعطاء أو الوصول إلى حل وسط يرضي الجميع .

(٢) لا تكن محاضراً ، وتعود بين المرة والمرة لتعيد الكلام الذي سبق وان قلته باعتباره أنه أسلم الآراء . وهذا لا يعني أنه ليس من حقك التعبير عن أفكارك وشرحها للجماعة خلال المناقشة . بل المقصود هنا أن تعبر عن أفكارك بوضوح دون أن تحاول إلزام الجماعة برأيك عن طريق التكرار ، أو المداخلة التي تأتي في غير وقتها .

(٣) لا تكن ثرثاراً بحيث تحتكر وقت المناقشة ، وتتكلم أكثر من نصيبك في الكلام ، جاعلاً من الآخرين مستمعين أكثر منهم مشتركين في مناقشة معك على قدم المساواة في حق التعبير عن الأفكار . ذلك أن الشخص الذي يتحدث كثيراً يفقد احترام الآخرين له ، ويجعلهم يتضايقون منه لكثرة ما يسببه لهم من إزعاج .

(٤) لا تكن صامتاً قليل الكلام بدرجة تضايق زملاءك . إن الصمت

الزائد عن الحد المعقول مزعج وغير مرغوب بنفس الدرجة التي عليها الثرثرة وكثرة اللغو .

(٥) لا تكن انفعالياً ومزاجياً في ردودك على الآخرين ، بل اضبط انفعالاتك وعبر عن نفسك بكل ثقة وهدوء . وهناك اعتقاد بأن الشخص يلجأ إلى التهيج والانفعال وعلو الصوت عند الكلام في المناقشة إذا كان يشعر بأنه لا يملك حجة في المناقشة ، أو أنه لا يثق في نفسه على أنه قادر على أن يسير في المناقشة كما يفعل الناس العقلاء الذين لديهم معرفة في الموضوع ، وأدب في الحديث ، ولطف في مخاطبة الآخرين . إن التهييج والإنفعال يقتل الروح الجماعية في المناقشة ويشتت جهود الجماعة في تطييب الخواطر وحل المشاكسات ، بدلاً من حل الموضوع .

(٦) لا تعطي انطباعاً للآخرين بأنك شخص معارض دائماً ، ولذلك تجنب القول « أنا لا أتفق معك » أو « أنا أرفض هذا الكلام » بدون أن يكون لديك الدليل الشافي على خطأ ما تسمع ، ويكون لديك في نفس الوقت الإقتراح البديل . إن تطبيق مبدأ « خالف تعرف » يجعل الآخرين يعرفون عنك فقط قلة المعرفة ، وضعف الحيلة ، وسذاجة التفكير ، والخلو من الذوق والإحترام .

(٧) لا تكن متعجلاً لنفسك وللجماعة في الوصول إلى قرار ، بحيث أنك توافق على أي قرار ، وتحث الجماعة على القبول بأي حل لا لشيء إلاّ لرغبتك في أن تنتهي المناقشة بأي سبيل . إن مثل هذا السلوك يفقدك احترام زملائك ويعرقل الجماعة في مناقشة الموضوع بصورة جيدة .

(٨) لا تجعل دورك في المناقشة مجرد إعادة صياغة ما يقوله الآخرون ، أو بالموافقة على كل ما يقولون كان تقول « أنا أتفق مع فلان ، وأعتقد نفس الشيء مع فلان ، وحتى وجهة نظر فلان جيدة » . إن زملاءك في المناقشة لا يحتاجون إلى خبرة خاصة ليستنتجوا من كلامك هذا أنك تجهل الموضوع الذي تدور فيه المناقشة . إن أفضل حلّ في هذه الحالة أن تعتذر للجماعة عن عدم معرفتك بالموضوع .

الفصل التاسع
قيادة المناقشة

المناقشة تتضمن « قيادة » لها سواء كانت هذه القيادة ظاهرة أو خفية . ولذلك تحتاج أغلب المناقشات التي تتم داخل جماعات ، وخاصة الجماعات الكبيرة العدد ، إلى من يقوم بدور قيادة المناقشة وتنظيمها ودفعها إلى تحقيق الهدف المقصود من المناقشة . وقد يكون القائم بهذا الدور القيادي للمناقشة فرد واحد كأمين القسم في الكلية ، أو أمين اللجنة الشعبية للمنشأة ، أو قد يقوم به أكثر من فرد ، كما هو الحال في اللجنة القيادية للمؤتمر الشعبي الأساسي عند انعقاد المؤتمرات الشعبية الأساسية .

ويقوم قائد المناقشة بتنظيم حسن سير المناقشة عن طريق توجيه المناقشة ، وتشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم ، ومنع الذين يسيئون استخدام حقهم في النقاش من إجهاض المناقشة وتقديم اقتراحات ، وتسجيل القرارات والتوصيات التي تتوصل إليها الجماعة بعد المناقشة .

وعلى قائد المناقشة تجنب الأساليب التي تضر بالمناقشة مثل السيطرة على النقاش ، وجرح مشاعر المناقشين ، والتحيز في النقاش لبعض المناقشين ، واستخدام التهديد . إن أمين اللجنة الجيد هو الذي يعتبر نفسه فرداً في الجماعة ، وأن دوره تنظيمي بحت وهو إدارة المناقشة ، وأن تحقيقه لهذه الأمور يتحقق فقط باللطف والذوق والصبر مع شيء من القواعد الحازمة التي يجب أن

تصوغها الجماعة وتتقيد بها . إن قائد المناقشة الجيد هو ذلك الذي لا يشعر نحوه أحد المناقشين بأي ضيق أو كدر . كما أنه هو ذلك الشخص الذي يساعد الجماعة على تحقيق أهدافها ، ولا يستغل الجماعة في تحقيق ما يراه هو من أهداف . وبهذا المعنى فإن القائد يشعر بأنه خادم للجماعة عن طريق تنظيم سير النقاش ، والإسهام بجهده كفرد في العمل الجماعي .

خصائص قائد المناقشة :

تحتاج الجماعة إلى معرفة الصفات الضرورية التي يجب أن تتوفر في أمين الاجتماع ، لأن أمانة الإجتماع وقيادة النقاش ليست أمراً سهلاً بإمكان أي شخص أن يقوم به . وعليه فإن معرفة هذه الصفات تساعد الجماعة على اختيار قائد جيد للمناقشة . وعندما نقول بأن هناك صفات لازمة لقائد المناقشة فإننا لا نعني بذلك أن يكون إنساناً من نوع خاص ، إن المقصود بذلك هو أننا نقترح توفر هذه الصفات بالقدر الذي يحقق نجاح المناقشة .

ويستطيع أي فرد أن ينمي الصفات التي تسمح له بأن يكون قائداً وذلك عن طريق التدرب والإسهام في المناقشات . والصفات اللازمة في قائد المناقشة أو أمين الإجتماع ما يلي : -

(١) الذكاء . ولا يعني هذا أن يكون قائد المناقشة عبقرياً في ذكائه ، بل كل ما هو مطلوب أن يكون قادراً على التفكير ، وإدراك الأمور ، ورؤية العلاقات بين الأشياء ، وأن يكون قادراً أيضاً على التفكير بسرعة لأن ذلك ضروري له لمتابعة النقاش وفي تصور الإتجاه الذي تسير إليه المناقشة .

(٢) المعرفة . أن يكون أمين الإجتماع باعتباره قائداً للمناقشة من المتخصصين في الموضوع الذي تدور فيه المناقشة . كما يجب عليه كذلك أن يكون على اطلاع ومعرفة في الظروف التاريخية والحاضرة للمشكلات الاقتصادية

والإجتماعية والسياسية ، بالإضافة إلى معرفته بطريقة المناقشة الجماعية والتفكير الجمعي .

(٣) الحساسية الاجتماعية أو القدرة على التفاعل مع الآخرين . فلكي يكون قائد المناقشة ناجحاً في إدارة المناقشة فلا بد له من أن يكون قادراً على فهم الناس وتصور استجاباتهم . وهذا يعني قدرة القائد على ادراك طبيعة السلوك إن كان عدوانياً ، أو خجولاً ، أو متحاملاً على الآخرين ، أو تقاعساً عن العمل الجماعي ؛ والعمل على تهيئة الظرف الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة الأعضاء في المناقشة . وفي هذا الخصوص يحتاج القائد إلى أن يكون لبقاً وملاطفاً في سلوكه حتى يرغب فيه الأعضاء ليكون أميناً للإجتماع وقائداً للمناقشة .

(٤) عدم التحيز . وتعتبر هذه الصفة مهمة جدّاً لأمين الاجتماع باعتباره قائداً للمناقشة التي تسعى لحل مشكلة معينة ، وذلك بأن يعزز اتجاه الموضوعية والدقة في التحليل ، وإتاحة الفرصة للجميع للبوح بأفكارهم ، واحترام الجماعة لبعضها بتفتح الذهن والإنصات لرأي الآخرين باهتمام . إن الحماس والنزاهة اللذين يظهرهما أمين الاجتماع يساعدان الى حدّ كبير في دفع المناقشة نحو الإستثارة المبدعة والتفكير الخلاق ، وفي جو من الألفة والمحبة.

(٥) القدرة على الكلام وعرض الأفكار ، ذلك أن قائد المناقشة يحتاج إلى جعل نفسه واضحاً للآخرين ، والمساهمة بأفكاره كعضو في المناقشة بكل وضوح .

(٦) وبالإضافة إلى الصفات السابقة ، يحتاج قائد المناقشة إلى أن يكون متحلياً بالصبر ، وقادراً على ضبط النفس ، ومتزناً انفعالياً ، ومستقيماً في تفكيره ، مع لطف وذوق في الحديث يزيل أي توتر قد يحدث أثناء المناقشة .

واجبات قائد المناقشة :

يعتبر الفرد الذي تختاره الجماعة ليكون قائداً للمناقشة مسئولاً من الناحية

التنظيمية على سير المناقشة منذ بدايتها حتى نهايتها . فهو يشارك في وضع جدول أعمال المناقشة ، ويأذن للأفراد بالتحدث ، وينظم المناقشة من حيث سيرها في مناقشة المواضيع . ويشترك أعضاء الجماعة مع أمين الاجتماع في الإعداد للإجتماع لأن المناقشة الجماعية عمل جماعي ـ ويمكن تحديد واجبات قائد المناقشة في الآتي : ـ

(**أولاً**) : التخطيط ؛ ويتناول الإهتمام بالأمور التالية :

(١) تحديد المشكلة التي ستناقشها الجماعة في صيغة محايدة (أنظر الفصل الثالث) .

(٢) دعوة الجماعة وخاصة المتخصصين منها إلى الإسهام في المناقشة (انظر الفصل الثامن) .

(٣) الإعلان عن موعد المناقشة مسبقاً حتى يتمكن الراغب في المشاركة من الحضور .

(٤) إعداد خطة أو جدول أعمال لسير النقاش ، وتوزيعه على المشاركين قبل أو في بداية الاجتماع (أنظر الفصل السادس) .

(٥) أن يطلع على الموضوع ، ويهيء نفسه للمشاركة في النقاش .

(٦) دعوة الجماعة لاجتماع مبدئي لتحديد موضوع المناقشة ، وتبادل الأعضاء لمصادر المعلومات المتوفرة حول الموضوع حتى تكون المناقشة القادمة مجدية ومثمرة . ويلزم الإنتباه إلى أن هذا الإجتماع مبدئي لوضع خطوط المناقشة ولا يمكن بأي حال تغييره الى اجتماع للمناقشة التفصيلية للموضوع لأنه عندئذ ستكون مناقشة سطحية ومستعجلة .

(٧) التأكد من اتخاذ الترتيبات التنظيمية المادية اللازمة للمناقشة كاختيار المكان وتجهيزه بالأدوات المطلوبة استعداداً لإجراء المناقشة .

(ثانياً) : بعد ان يكون قد لفت انتباه الحاضرين الى نوع المشكلة المطروحة للنقاش ، يقوم بتقديم المتحدثين الى بقية أفراد الجماعة .

(ثالثاً) : قيادة المناقشة ؛ وذلك عن طريق :

(١) جعل المناقشة تسير في اتجاهها المحدد من حيث الموضوع .

(٢) عدم السماح للموضوع الذي تدور حوله المناقشة من التفرع إلى مواضيع أخرى ، بحيث تختلط الأمور وتصبح المناقشة مستحيلة .

(٣) مطالبة المتحدثين الذين لم تتضح أفكارهم للجماعة بتوضيح الغامض من هذه الأفكار .

(٤) تلخيص ما سبق الحديث فيه كلما انتقلت الجماعة من مناقشة جزء معين من الموضوع إلى الجزء الذي يليه .

(٥) حث الجماعة على تحقيق تقدم في المناقشة وعدم اللف والدوران حول نقطة واحدة في الموضوع .

(٦) عندما يعجز عضو في الجماعة عن التعبير الواضح عن أفكاره بسبب الخجل او التلعثم أو قلة المستوى التعليمي ، فإنه على قائد المناقشة أن يبين للآخرين مقصود كلام هذا المتحدث ومبتغاه بصورة لطيفة دون ان يجرح شعور المتحدث .

(٧) أن يطلب، عند اللازم، من المتحدثين أن يكونوا دقيقين في كلامهم بما يزيل الغموض الذي قد يتكون لدى المستمعين .

(رابعاً) : التنظيم لسير المناقشة وذلك عن طريق :

(١) العدل في إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في المناقشة .

(٢) منع الأفراد الذين يحاولون احتكار المناقشة لأنفسهم .

(٣) تشجيع المترددين من الحاضرين على المشاركة في المناقشة .

(٤) تذكير الحاضرين، بلطف، على احترام آداب المناقشة والاستمرار فيها بإيجابية .

(٥) العمل على تصفية الجو بين الذين يختلفون بحدة في وجهات النظر أثناء المناقشة .

(خامساً) : إنهاء المناقشة؛ حيث يتحسس أمين الاجتماع باعتباره قائداً للمناقشة متى تكون الجماعة قد استنفدت مناقشة الموضوع، فيعلن عن قرب انتهاء المناقشة، ويقوم بتقديم ملخص لما دار فيه النقاش، طالباً من الجماعة اختيار الصيغة المناسبة للقرار أو التوصية التي تعبر عن رأي الجماعة إذا كان ذلك من متطلبات المناقشة وأهدافها .

(سادساً) : قيادة المناقشة في الندوات العلمية والثقافية ؛ حيث تتميز باهتمامات معينة بسبب طبيعة هذه المناقشات التي تتاح فرصة المشاركة فيها لأعضاء محددين بحكم الإختصاص العلمي أو الدور الوظيفي . إذ يحتاج قائد المناقشة في هذه الحالة لاستثارة المستمعين على توجيه أسئلة للمناقشين، وإعادة صياغة الاسئلة غير الواضحة، وتشجيع السائلين على ضرورة تحديد الأسئلة واختيار العضو المشارك في المناقشة الذي يرغب السائل في الاستماع لرأيه .

ويحتاج قائد المناقشة العلمية إلى أن تكون عنده القدرة على تجنيب السائلين والمجيبين من التعرض للنواحي الشخصية ، أو الهجوم الشخصي كالشتم مثلاً . وإذا كان هناك إصرار من أحد السائلين على إثارة مسألة ذات بعد شخصي ؛ فإنه بإمكان قائد المناقشة أن يتجنب ذلك بالقول (إن الموضوع الذي ذكره الأخ السائل موضوع مهم ، ولكنه نظراً لأن الإجابة عليه تحتاج إلى وقت طويل من قبل الأخ أحمد ، فإني أرى أن يجتمع الأخ السائل بالأخ أحمد بعد المناقشة والندوة للحصول على جواب كاف . ولننتقل الى السؤال التالي من فضلكم . . .) .

ويحتاج قائد المناقشة العلمية او الثقافية إلى توزيع المشاركة على أكبر قدر

ممكن من المستمعين وذلك بمنع عدد محدود من الأفراد من إحتكار فترة الاسئلة والأجوبة . ويستحسن الإشارة عند بدء فترة الأسئلة الى عدد الأسئلة والوقت المسموح به لكل فرد من المستمعين للمشاركة في الحديث .

تقييم قيادة المناقشة :

نظراً للأهمية التي تتصل بقيادة المناقشة من حيث كونها عملية اساسية في استثارة النقاش واستمراره بحيوية وحماس وكذلك التنظيم المادي والعملي للمناقشة ، فإن الدارسين للعمل الجماعي وخاصة المناقشة اعطوا أهمية لتقييم الأسلوب القيادي الذي يتوفر للمناقشة الجماعية ، وأثر ذلك على المناقشة والعمل الجماعي . ومن المقاييس التي تستخدم لدراسة القيادة في المناقشة مقياس القيادة المتدرج الرتب لصاحبيه برنلاند وهايمان . - BARNLUND HAIMAN LEADER RATING SCALE

ويستخدم مقياس برنلاند وهايمان المتدرج الرتب لتقييم القيادة للمناقشة سواء كانت محددة ومعروفة أو غير محددة في شخص معين . فإذا لم تكن هناك قيادة محددة للجماعة فإن قسم «أ» من كل فقرة هو الذي يستخدم فقط ، أما إذا كانت هناك قيادة محددة فإن الفقرة بقسميها «أ» و «ب» يلزم استخدامها .

ويعتمد هذا المقياس على فرضية مؤداها أن التقييم يجب أن يكون مناسباً للموقف الذي يتم فيه . وهذا معناه أن هناك عوامل مختلفة يجب ان يتم أخذها في الإعتبار مثل حجم الجماعة ، وطبيعة المشكلة التي تجري مناقشتها . وهدف الجماعة والغايات التي تسعى إليها ، وكذلك الوقت المخصص لإنهاء عملية التقييم نفسها . ولذلك فإنه في الإمكان أن يكون هناك اختلاف في تقييم مجموعتين مختلفتين تجريان مناقشة في موقعين مختلفين ، وذلك لاختلاف تأثير هذه الظروف . أما الفرضية الثانية التي يقوم عليها المقياس فهي اعتبار القيادة الديموقراطية هي الأساس من المناقشة ومن العمل الجماعي . وعليه فإن انحراف

الجماعة عن الأسلوب الديموقراطي يعني أن المناقشة الصحيحة تصبح مستحيلة .

ويتمكن المراقب الذي يستخدم هذا المقياس من الوصول إلى حكمين مستقلين يتصل كل منهما بوظيفة معينة من وظائف قيادة المناقشة . ويوضح الحكم الأول «أ» المدى الذي يحس فيه الأفراد باحتياجات الجماعة ، ويحسب هذا المدى على أساس مقارنة الضبط الذي احتاجت إليه الجماعة بحجم الضبط الذي تحصلت عليه . ولذلك فإن الجماعة تعتبر في وضع سيء عندما تكون تحت ضبط شديد ، أو عندما لا يكون هناك ضبط على الإطلاق . فعندما يقوم القائد بجهود لحل الخلافات ، وتنظيم المشاركة في النقاش في الوقت الذي لا تحتاج فيه الجماعة إلى جهوده ، فإن فعله هذا غير مناسب مثله في ذلك امتناعه أو عجزه عن تقديم هذه الجهود عندما تكون الجماعة في حاجة إلى تدخله .

وعليه فإن التقدير «أ» في كل فقرة يقيس درجة الاستجابة التي تحققها قيادة المناقشة في الإطار الإجتماعي الذي تحدث فيه المناقشة ، ويقيس الجزء «ب» في كل فقرة نوعية القيادة التي تتوفر للجماعة . وبذلك يحصل المراقب على تقييم بالحالة التي عليها قيادة المناقشة فيعرف المراقب فيما إذا كان هناك اقتراح مناسب من القيادة ساعد في تنظيم الجماعة ، أو خلق جوّا طيبا ، أو حلّ خلافا طارئا . كذلك يمكن ايضاً معرفة فيما إذا كانت قيادة المناقشة تقدم تلخيصا جيداً للمناقشة، أم أن هذا التلخيص غير دقيق ويؤدي إلى إرباك الجماعة. كما يتحقق للمراقب معرفة المحاولات التي تساهم بها قيادة المناقشة في إزالة الحواجز التي تعوق تبادل الإتصال والمعلومات والتفاهم بين أعضاء المناقشة ، أو أن الأمر على العكس تماماً حيث تؤدي قيادة المناقشة إلى تعقيد الأمور . وعلى الرغم من أن العلاقة واضحة بين وظيفتي القيادة وهما الحساسية لحاجات الجماعة والمهارة في إشباع هذه الحاجات، فإن الحصول على تقدير مستقل لكل وظيفة من هذه الوظائف يبين الجانب الذي قد تكون فيه الجماعة تعاني نقصاً معينا .

مقياس برنلاند
وهايمان المتدرج
لقيادة المناقشة

Barnlund - Haiman Leader Rating Scale

بدء المناقشة

(أ) ٣	٢	١	صفر	١	٢	٣
احتاجت الجماعة لأقل مساعدة			تحصلت الجماعة على المساعدة المناسبة			احتاجت الجماعة لمساعدة كبيرة جدا

(ب) كانت ملاحظات التقديم التي قام بها قائد المناقشة :

ضعيفة	أقل من المطلوب		معقولة	جيدة		ممتازة

تهيئة جو المناقشة

(أ) ٣	٢	١	صفر	١	٢	٣
احتاجت الجماعة لأقل مساعدة في جعل جو المناقشة صريح وتلقائي			نالت الجماعة القدر الكافي من المساعدة في جعل جو المناقشة صريح وتلقائي			احتاجت الجماعة الى مساعدة كبيرة في جعل جو المناقشة صريح وتلقائي

(ب) بخصوص خلق جو صريح وتلقائي والمحافظة عليه، فإن سلوك قائد المناقشة كان :

ضعيفا	أقل من المطلوب		معقولا		جيداً	ممتازاً

تنظيم الوقت المخصص للمشاركة في المناقشة

(أ)٣ ٢ ١ صفر ١ ٢ ٣

احتاجت الجماعة لتنظيم أقل — تحصلت الجماعة على القدر المعقول — احتاجت الجماعة لتنظيم كثير

(ب) كلما حاول قائد المناقشة ان ينظم المشاركة فيها ، فإن طريقته كانت :

ضعيفة — أقل من المطلوب — معقولة — جيدة — ممتازة

استثارة التفكير الجماعي

(أ) ٣ ٢ ١ صفر ١ ٢ ٣

احتاجت الجماعة لاستثارة أقل — تحصلت الجماعة على الاستثارة المناسبة — احتاجت الجماعة لاستثارة اكثر

(ب) كلما حاول قائد المناقشة أن يستثير التفكير الجماعي ، فإن طريقته كانت :

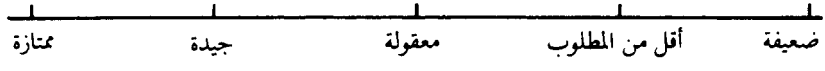
ضعيفة — أقل من المطلوب — معقولة — جيدة — ممتازة

تنسيق التفكير الجماعي

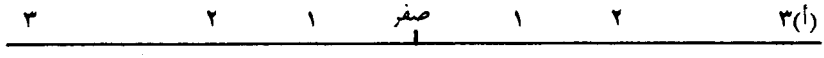
(أ)٣ ٢ ١ صفر ١ ٢ ٣

احتاجت الجماعة لتنسيق أقل — تحصلت الجماعة على التنسيق اللازم — احتاجت الجماعة إلى تنسيق أكثر

(ب) عندما حاول قائد المناقشة أن ينسق بين تفكير الجماعة ، فإن محاولته كانت :

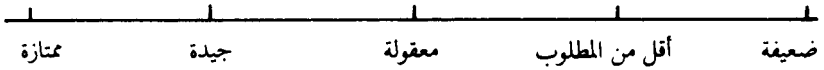


التلخيص



احتاجت الجماعة لتلخيص أقل — تحصلت الجماعة على التلخيص اللازم — احتاجت الجماعة لتلخيص أكثر

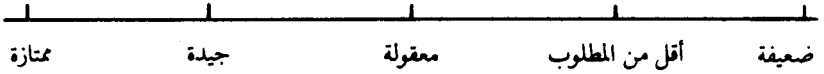
(ب) عندما قدّم قائد المناقشة تلخيصاً ، فإن طريقته كانت :



حلّ الصراع

احتاجت الجماعة لأقل مساعدة في حل خلافاتها — تحصلت الجماعة على المساعدة المعقولة لحل خلافاتها — احتاجت الجماعة لمساعدة أكثر لحل خلافاتها

(ب) كلما قام قائد المناقشة بحل الخلافات، فإن طريقته كانت :



القدرة العامة لقائد المناقشة

(أ) ٣	٢	١	صفر	١	٢	٣
احتاجت الجماعة لأقل ضبط			تحصلت الجماعة على الضبط المعقول			احتاجت الجماعة إلى ضبط كثير

(ب) كان مستوى قائد المناقشة في تحقيق الضبط داخل الجماعة :

ضعيفا	أقل من المطلوب	معقولا	جيداً	ممتازاً

ويستطيع قائد المناقشة أن يقيم نفسه بنفسه من حيث كونه قائداً ديموقراطياً أو متسلطا على الجماعة ، وذلك باستخدام مقياس سيرجنت وميللر Sargent and Miller . ويقوم القائد بالإختيار بين البدائل التي تشتمل عليها فقرات المقياس ، ويقارن إجاباته بالإختيارات التي حددها أصحاب المقياس كمعيار للقائد الديموقراطي . وفيما يلي ترجمة لهذا المقياس :

مقياس سيرجنت وميللر للقيادة

Sargent and Miller Leadership Scale

توجيهات : يهمنا في هذا المقياس معرفة الأشياء المهمة عندك وانت تقود المناقشة الجماعية . وفيما يلي مجموعة من الوحدات الزوجية ، والمطلوب منك قراءة كل زوجين من الفقرات ووضع علامة حول الفقرة التي تعتقد بأنها مهمة جدّا . وخلال إجاباتك ، نرجوك ملاحظة الآتي :

(١) ضع الإشارة حول الفقرة التي تختارها بصورة واضحة جلية .

(٢) لا تترك أي وحدة من وحدات المقياس .

(٣) لا تضع الإشارة حول الزوجين من الفقرات .

(٤) لا تعُدْ وترجع تقارن بين إجاباتك في الوحدات المختلفة . إعتبر كل وحدة وكأنها مستقلة عن غيرها .

(٥) ما يهمنا هو الإحساس الأول الذي تحسه وأنت تقرأ الفقرة لأول مرة .

وحدات المقياس :

(١) أ ـــــــ يهمك أن تعطي لكل فرد الفرصة للتعبير عن رأيه .

ب ـــــــ يهمك أن تعرف ماذا تعمل الجماعة ككل ، وكذلك ماذا يعمل أفرادها على انفراد .

(٢) أ ـــــــ يهمك أن تختار للأعضاء ما يقومون بعمله حتى يمكن تحقيق أكبر عائد .

ب ـــــــ يهمك أن تدع الأعضاء يصلون لوحدهم إلى القرار الذي يرضيهم .

(٣) أ ـــــــ يهمك أن تعرف ماذا تعمل الجماعة ككل ، وماذا يعمل أفرادها على انفراد .

ب ـــــــ يهمك أن تساعد الأعضاء على إدراك الصلة بين المناقشة وأهداف الجماعة .

(٤) أ ـــــــ يهمك أن تساعد الجماعة على التآلف فيما بينها .

ب ـــــــ يهمك أن تساعد الجماعة على الوصول إلى الإجابة التي تراها أنت أفضل إجابات الجماعة .

(٥) أ ـــــــ يهمك إنجاز العمل .

ب ـــــــ يهمك أن تدع الأعضاء يتوصلون لوحدهم إلى القرار الذي يرضيهم .

(٦) أ ـــــــــ يهمك أن تعرف ماذا تعمل الجماعة ، وكذلك ماذا يعمل أفرادها .

ب ـــــــــ يهمك أن تدع الأعضاء يتوصلون لوحدهم إلى القرار الذي يرضيهم .

(٧) أ ـــــــــ يهمك إنجاز العمل

ب ـــــــــ يهمك أن تساعد الجماعة على التآلف فيما بينها .

(٨) أ ـــــــــ يهمك أن تساعد الأعضاء على ادراك الصلة بين المناقشة وأهداف الجماعة .

ب ـــــــــ يهمك أن تختار للأعضاء ما يقومون بعمله حتى يمكن تحقيق أكبر عائد .

(٩) أ ـــــــــ توجّه الأسئلة التي تدعو الأعضاء إلى القيام بمزيد من التفكير .

ب ـــــــــ يهمك انجاز العمل .

(١٠) أ ـــــــــ يهمك أن تدع الأعضاء يتوصلون لوحدهم إلى القرار الذي يرضيهم .

ب ـــــــــ يهمك أن تعطي معلومات جديدة عندما تشعر بأن الأعضاء مهيأون لها .

تصحيح المقياس : إذا تحصلت على الدرجة القصوى وهي (عشر درجات) فإن ذلك يعني أنك قائد ديموقراطي ؛ وإذا تحصلت على الدرجة الدنيا وهي (صفر) فإن ذلك يعني بأنك قائد متسلط . ضع درجة واحدة لكل إجابة صحيحة وفقاً لهذا المفتاح :

(١) أ ، (٢) ب ، (٣) ب ، (٤) أ ، (٥) ب ، (٦) ب ، (٧) ب ، (٨) أ ، (٩) أ ، (١٠) أ .

كما يستطيع قائد المناقشة ان يقيم أسلوبه القيادي بعد نهاية المناقشة مباشرة ليعرف درجة النجاح في إنجازه لهذه المهمة التي تؤثر على سير المناقشة الجماعية إلى حدّ كبير . ويعتبر المقياس الذي وضعه بريلهارت Brilhart ملائماً لهذا الغرض . وفيما يلي ترجمة لهذا المقياس :

مقياس التقييم الذاتي لقادة المناقشة

Self - Rating Scale For Discussion Leaders

توجيهات : قيّم نفسك في كل فقرة من فقرات المقياس وذلك بوضع إشارة تحت كلمة « نعم » أو « لا » . ويتم تصحيح الدرجة بضرب عدد الإجابات « بنعم » في خمسة . ويكون التقدير على النحو التالي (٩٥ ـ ممتاز) ؛ (٨٥ ـ جيد) ؛ (٧٥ ـ مقبول) ؛ (أقل من ٧٥ ـ ضعيف) .

وحدات المقياس :

	نعم	لا
(١) لقد جهّزت كل الإحتياجات كالمكان وغيره	———	———
(٢) بدأ الاجتماع وانتهى في موعده المحدد	———	———
(٣) لقد عملت كل ماأستطيع لخلق جو خالٍ من الرسمية والتكلف	———	———
(٤) عندي خطة جاهزة لقيادة الجماعة في مناقشة منظمة	———	———
(٥) تحصل كل فرد على فرصة عادلة للكلام مثل غيره ، وكانت المشاركة تشمل الجميع تقريبا	———	———
(٦) لقد وجهتُ بكل وضوح الجماعة نحو هدفها ومجال حريتها	———	———
(٧) استمعتُ جيداً لأفهم كل وجهات النظر ، وشجعتُ الآخرين على أن يكونوا كذلك	———	———
(٨) تركزتْ المناقشة على المشكلة قبل أن يتم تناول الحلول	———	———

(٩) تَمَّ إرجاع كل الأسئلة التي تتضمن أحكاما إلى الجماعة_____

(١٠)كانت أسئلتي واضحة ومختصرة _____

(١١)ساد الضبط والهدوء فترة المناقشة _____

(١٢)تَمَّ إدراك الأمور الدخيلة عن المناقشة في وقتها وتم لفت الإنتباه لها . _____

(١٣)تَمَّ توزيع الوقت جيدا بين المراحل المختلفة في المناقشة . _____

(١٤)تَمَّ تسجيل كل المعلومات ، والآراء والقرارات المهمة حالاً وبكل دقة . _____

(١٥)تَمَّ استخدام التلخيص للتوضيح وللتأكد من صحة الإتفاق ، وتوطئة للانتقال الى النقطة التالية . _____

(١٦)تَمَّ توضيح البيانات والعبارات الغامضة حالاً . _____

(١٧)لقد بقيت محايداً خلال كل المجادلات البناءة . _____

(١٨)لقد عملتُ كل ما يلزم لإثارة التفكير الإبداعي عند المناقشين . _____

(١٩)لقد تَمَّ تشجيع الأعضاء على تقييم البراهين والأفكار . _____

(٢٠)انتهت المناقشة على ما يرام ، وذلك بوضع خطة عمل أو ما شابه . _____

ويستفيد قائد المناقشة من التقييم الذي يتحصل عليه من (مراقب) يقوم بمراقبة سير المناقشة ، وذلك بمقارنة ما يحسه القائد نفسه بالإنطباع الذي يتكون لدى المراقب الخارجي وهو يتابع سير المناقشة كمتفرج . وقد وضع بريلهارت Brilhart مقياسا يستخدمه المراقب لتقييم مستوى قيادة المناقشة الجماعية . وهذا المقياس على النحو التالي :

مقياس تقدير قائد المناقشة
Leader Rating Scale

التاريخ _____ إسم القائد _____

الوقت _____ إسم المراقب _____

تعليمات : قَيِّمْ قائد المناقشة حول كل الفقرات التي تنطبق عليه ، وَضَعْ خطا على الفقرات التي لا تنطبق عليه . إستخدم المقياس التالي في تقييمك لمستوى الأداء الذي يقوم به قائد المناقشة :

ممتاز = ٥
فوق المعدل = ٤
عادي= ٣
أقل من العادي = ٢
ضعيف = ١

وحدات المقياس :

(**أولا**) ؛ أسلوب القيادة والخصائص الشخصية .

ـــ إلى أي درجة كان القائد واثقا من نفسه خلال حديثه ؟
ـــ إلى أي درجة أظهر القائد حماسه واهتمامه بالمشكلة ؟
ـــإلى أي درجة إستمع القائد جيداً للمشاركين الآخرين ؟
ـــ إلى أي درجة أظهر القائد لطفا ، وذوقا في الحديث ؟
ـــ إلى أي درجة كان سلوك القائد موضوعيا ، ومتفتح الذهن لكل الآراء ؟
ـــ إلى أي درجة خلق القائد جوّا يتصف بالألفة والتعاون ؟
ـــ إلى أي درجة أشرك القائد غيره من الأعضاء في أعمال قيادية ؟
ـــ إلى أي درجة كان سلوك القائد ديموقراطيا ؟

(**ثانيا**) : الإعداد للمناقشة .

ـــ إلى أي درجة تم اتخاذ الترتيبات والإستعدادات المادية اللازمة للمناقشة ؟
ـــ إلى أي درجة كان القائد مستعدًّا للمناقشة ، وتفهمه للمشكلة تفهما كبيراً ؟
ـــ إلى أي درجة كانت الأسئلة جاهزة لقيادة المناقشة ؟

ـــ إلى أي درجة كان الأعضاء على علم بالمناقشة ، وقد تحصلوا على توجيه كاف للاستعداد لها ؟

(**ثالثا**) : أساليب القيادة :

ـــ إلى أي درجة جعل القائد الأفراد يستريحون لبعضهم بعضا ؟
ـــ إلى أي درجة قدَّمَ القائد المشكلة بدرجة واضحة للجميع ؟
ـــ إلى أي درجة قاد القائد الجماعة إلى تحليل المشكلة قبل التحدث في الحل ؟
ـــ إلى أي درجة اقترح القائد نمطا أو أسلوبا للتحليل الجماعي للمشكلة ؟
ـــ إلى أي درجة شَجَّعَ القائد الأعضاء على إجراء التعديل في الخطة أو جدول الأعمال ؟
ـــ إلى أي درجة صاغ القائد الأسئلة بوضوح لجميع الأعضاء ؟
ـــ إلى أي درجة أعاد الأسئلة للجماعة ، خاصة إذا كان المطلوب رأيا ؟
ـــ إلى أي درجة سَهَّلَ القائد التفاهم المتبادل بين الأعضاء ؟
ـــ إلى أي درجة جعل القائد المناقشة تتناول نقطة واحدة في الوقت الواحد ؟
ـــ إلى أي درجة قَدَّمَ القائد التلخيصات اللازمة لتوضيح بعض الأفكار ولدفع المناقشة للأمام ؟
ـــ إلى أي درجة شَجَّعَ القائد الجماعة على تقييم كل الآراء والمقترحات ؟
ـــ إلى أي درجة حاول القائد إتاحة فرصة المشاركة بالتساوي للأعضاء ؟
ـــ إلى أي درجة استثار القائد التفكير المبدع الخلاق لدى الجماعة ؟
ـــ إلى أي درجة ضبط القائد الأعضاء المشاكسين أو المسيطرين بحنكة وروية ؟
ـــ إلى أي درجة حاول القائد حلّ سوء التفاهم والصراع بسرعة وبكفاءة ؟
ـــ إلى أي درجة اختبر القائد مدى موافقة الجميع على القرار قبل الانتقال الى مرحلة أخرى من مراحل حل المشكلة ؟
ـــ إلى أي درجة احتفظ القائد بسجلات تامة ودقيقة ؟
ـــ إلى أي درجة تأكد القائد من وجود خطط لتنفيذ القرارات ، ومتابعة تنفيذها بعد ذلك ؟

ويستطيع قائد المناقشة أن يتحصل على رأي زملائه في المناقشة في أسلوب قيادته للمناقشة ومدى مساهمته فيها . ويمكن تقديم استبيان للأعضاء بعد نهاية المناقشة للإجابة عليه . ويتم إعداد وحدات الاستبيان حسب الهدف المطلوب من التقييم ، مع ملاحظة هذا الشرط وهو عدم مطالبة المشارك بذكر اسمه وتنبيهه إلى عدم فعل ذلك حتى تكون إجابته صريحة ودقيقة ، ويتجنب بالتالي مشكلات الصراع مع الآخرين .

الفصل العاشر
المهارة اللغوية والاتصال

تحتاج المناقشة المفيدة الممتعة إلى حسن استخدام اللغة ، وجودة التعبير عن المعنى دون غموض بحيث لا يضيع المعنى ، ولا يشعر المستمع بمضايقة مهما كان نوعها . إن سوء استخدام اللغة في المناقشة وفي أي اتصال مع الآخرين يؤدي إلى سوء الفهم ، والجدل العقيم ، كما يزيد من حدّة المناقشة والردود الإنفعالية التي تقوّي الخلاف وتمنع المناقشين من الوصول إلى اتفاق .

وتظل مع ذلك صعوبة الإستخدام الدقيق للّغة تواجه أغلب الأفراد . كما أن الموقف يزداد صعوبة عندما يكون الموضوع متصلا بقضايا معقدة مثل المشكلات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية ، حيث أن درجة التعقيد الموجودة في هذه العلوم تحد من قدرة الفرد على حسن التعبير . ولذلك يواجه المشتغلون بالعلوم الاجتماعية وقضاياها درجة من الصعوبة في استخدام اللغة تفوق بكثير جدّا الصعوبة التي يواجهها المشتغلون بالعلوم المادية . ذلك أنه في إمكان المهندس الإنشائي الذي يعمل في المنشأة الوطنية للمباني أن يذكر لنا أن الحديد رقم ١٤ الذي يستخدم في البناء ينفع ويناسب المبنى الذي يتكون من مساحة مسقوفة كذا ، وعدد أدوار كذا ، وأن مدة عمر المبنى يمكن تقديرها بكذا سنة ؛ بينما من ناحية أخرى لا يستطيع أن يقول لنا أستاذ في التربية بأن المناهج التعليمية الموحدة تسهم بدرجة كذا ٪ في تحقيق الوحدة العربية ويجد نفسه ، مع ذلك مضطراً لأن يعبر عن المعاني بدقة بخصوص الأثر الذي تساهم به المناهج

التعليمية في إنجاز الوحدة العربية .

وعليه فإن معرفة المشكلة ، وتوفر المعلومات ، والتفكير السليم يعتبر مطلبا أساسيا للمناقش الجيد ، ولكنه لا يكفي وحده ليجعل منك مناقشا جيداً . إن المناقش الناجح يحتاج ، بالإضافة إلى ما سبق ، القدرة على توصيل أفكاره للآخرين وهو ما يعرف « بالإتصال » . ذلك لأنه إذا لم يكن قادراً على توصيل تحليله للمشكلة والمعلومات المتوفرة لديه إلى عقول مستمعيه ، فإن هؤلاء المستمعين لن يكونوا قادرين على تصور المشكلة بالكيفية التي يريدها المتحدث . وحتى لو استطاع هذا الشخص أن ينقل المعاني إلى عقول مستمعيه وذلك عن طريق الكتابة غير الواضحة ، أو في الحديث الشفوي غير الجلي ، فإن هذا الشخص لا زال يحتاج إلى جعل هذا الإتصال يتم بصورة فعالة ومجزية للطرفين إذا أراد أن يكون جيداً في مناقشته . ولذلك تجد المستمعين يمدحون المناقش الجيد بأنه يعرف المشكلة ، ومتمكن من المعلومات بخصوصها ، وقادر على تحليل أبعادها ، وصاحب بيان في عرضها ؛ وهم يقصدون بهذه الصفات كونه قادراًعلى توضيح أفكاره بدقة وبساطة ، دون أن يستغرق وقتا أو يعيد كلاماً .

ولنتعلم كيف يمكن للمناقش أن يصبح واضحا بليغا في كلامه ، فإنه علينا أن نعرف جوانب عملية الإتصال الشفوي التي تتم بها المناقشة . ويتكون موقف الإتصال الشفوي من العوامل التالية :

(١) المتحدث وهو مصدر التعليق الشفوي (ويسمى المرسل) .
(٢) المستمع وهو المستلم للتعليق الشفوي .
(٣) التعليق الشفوي (الرسالة) الذي يريد المتحدث إيصاله إلى المستمع .

وكما هو واضح في المناقشة ، فإن عملية الإتصال تكون متتابعة ومتبادلة بين المشتركين في النقاش . حيث يكون نفس الشخص متحدثا (أي مصدراً للرسالة) تارة ، ومستمعا لغيره (أي مستلما للرسالة) تارة أخرى .

ويكون الشخص خلال كلامه متعرضا لكثير من المنبهات التي يقوم هو بالاستجابة إليها في نفس الوقت ، ومن هذه المنبهات الأفراد الذين يستمعون إليه ، والأسئلة والملاحظات التي قد تبديها قيادة المناقشة ، والتعليقات التي سبقه الأعضاء إلى قولها ، والأفكار التي ترد إلى ذهنه من خبراته الماضية ، والمعلومات التي سبق له الحصول عليها . وعلى الرغم من إحساس الفرد بكل هذه المنبهات إلاّ أنه لا يستجيب إليها كلية في نفس اللحظة بل يقوم باختيار بعض المنبهات التي يأخذها في اعتباره عند قيامه بالحديث .

وبعد أن يحدد الفرد المحتوى الذي سيعبر عنه ، فإنه يجد أمامه أكثر من أسلوب لغوي للتعبير عن بعض المعاني التي يتصورها ، أي أنه يقوم بعملية صياغة أفكاره في ثوب لغوي . ويكون الكلام مصحوبا بتعبيرات الوجه وحركات الجسم المتصلة بالكلمات ؛ ويتم نقل كل هذا إلى المستمع عن طريق موجات ضوئية وصوتية تسمى العلامة Signal أو الرسالة Message .

وتقوم الحركات والتعبيرات التي هي موجات ضوئية ، وكذلك الكلمات والأصوات التي هي موجات صوتية بتوصيل المتحدث بالسامع . وهذا معناه أن نوايا المتحدث ورغباته ومشاعره وما يتمنى أن يعبر عنه لا يمكن إرساله إلى السامع إلاّ إذا استطاع أن يضع ذلك في الرسالة أو الكلام الحقيقي الذي يود البوح به . وعندما تكون الرسالة في طريقها إلى أذن وعين السامع فإن هناك بعض العوامل الدخيلة التي قد تؤثر على استلام هذه الرسالة مثل مدى وضوح الكلمات ، وارتفاع صوت المتحدث ، ودرجة أصوات تحريك الكراسي ، وقفل الأبواب ، وهمس الحاضرين ، وغيرها من المنبهات التي قد تكون حاضرة مثل صوت المرور ، وحشرجة مكبر الصوت ، وغيرها .

ويوجد في جوانب المستمعين عوامل كثيرة أيضا تؤثر على استلامهم للرسالة . فكل واحد منهم يحسّ بمنبهات داخلية وخارجية تتنافس مع المتحدث في الإستئثار باهتمامه وإنصاته . وعلى هذا فإن كل واحد منهم سيستلم الرسالة

ويستخرج منها المعاني التي توحي بها إليه الكلمات وتعبيرات الوجه التي يأتي بها المتحدث . وقد يستثير بعض أو كلّ الرسالة المستمع فيبعث فيه الرغبة في الحديث والمساهمة في المناقشة ، وهكذا تبدأ عملية اتصال جديدة .

إن استعراض عملية الاتصال الشفوي هذا يهدف إلى غرضين اثنين هما :

(١) أن عملية الإتصال تواجه صعوبات قد تقلل من فعالية التفاهم بين طرفي الإتصال . فقد يغفل المتحدث التأكيد على الحقائق المتصلة بالموقف ، وقد تكون الألفاظ التي يختارها للتعبير عن أفكاره غير مناسبة ، وقد يتفوه ببعض الكلمات أو الأصوات التي تكون غير مسموعة أو غير دقيقة . كما أنه قد تتدخل عوامل خارجية في التأثير على عملية الإتصال وذلك من جانب المستمع حيث يغفل الإنتباه إلى النقاط الأساسية في الرسالة ، أو أنه قد يفهم من الكلام معنى لم يقصده المتحدث ، أو أنه قد يستجيب إلى كلام المتحدث بشيء ليس له صلة بالموضوع بتاتا . إن إدراك المتحدث لهذه الصعوبات يجعله يعطي الاهتمام المطلوب لما يود أن يقوله وللكيفية التي سيقوله بها ، كما يجعله غير حساس فوق العادة لردود فعل الآخرين ، ويتفهم ذلك بسعة صدر ، محاولا جهده في أن يفهم الناس وتفهمه الناس دون جرح شعور أحد .

(٢) أن هناك بعض الجوانب في عملية الاتصال التي يستطيع المتحدث أن يرفع من مستوى كفاءته فيها . وهذه الجوانب تغطي أموراً ثلاثة هي : (أ) جعل الألفاظ والجمل التي يختارها تعكس بدقة المعاني التي يقصدها ، (ب) وإلقاء الرسالة التي يود قولها بصورة جيدة من خلال إتقان المهارات اللازمة للحديث ، و (جـ) وأن يكون في نفس الوقت مستمعا ينصت باهتمام لغيره .

اللغة :

لا شك أن المحادثة الجيدة تتحسن وتتطور في جو تسوده الثقافة والرغبة في التعلم ، والتعامل بهما . لذلك تجد المناقشة العلمية تفرض على أصحابها أن

يعملوا جهدهم في التعبير عن أنفسهم بهدوء ، ومنطق ، وتمعن ، وبوضوح وبدقة . وهذا يوضح الحاجة إلى حسن استخدام اللغة حتى لا تضيع الأفكار أو يساء التعبير عنها . لذلك فإن وظيفة اللغة في عملية الإتصال وظيفة مهمة وأساسية وهي تسهيل التفكير الواضح وليس إعاقته والحد منه ، لأن اللغة هي الوسيلة الوحيدة التي نحدد ، ونوضح ، ونعبر بها عن إحساساتنا ومشاعرنا واتجاهاتنا .

ولذلك يجب على المشارك في المناقشة أن يعلم أن مسئولية الإتصال والتعبير تكاد تكون كلها من اختصاص المفردات اللغوية التي نتعامل بها . أما وسائل الإتصال الأخرى كتعبيرات الوجه ، والإشارات الجسمية ، والصور والتشبيهات فإنها تلعب دوراً ثانوياً في أحسن استخداماتها .

ما هي اللغة ؟

يصعب علينا في هذا الكتاب أن نقدم معالجة وافية لموضوع يتميز بأمور فنية معقدة كاللغة ، لأن الغرض الأساسي لهذا الكتاب هو عملية المناقشة الجماعية . ومع ذلك نستطيع أن نتناول بعض الجوانب الأساسية التي تتصل بموضوع هذا الكتاب .

تتكون اللغة من مجموعة من العلاقات المتفق عليها من قبل الناس الذين يستخدمونها لترمز إلى أشياء وأحداث معينة . وعليه فإن مفردات اللغة لا معنى لها في حد ذاتها ، بل هي مجموعة أصوات وانغام نتفق نحن الذين نستخدمها على أن تعني لنا شيئاً ما . وهكذا اتفق أجدادنا على أن يفهموا بعضهم على شكل معين ، وتبعناهم نحن ننطق كما ينطقون ، ونفهم اللغة كما يفهمون .

واللفظة اللغوية عبارة عن مجموعة من الأصوات نخرجها على نمط معين ، أو مجموعة أشكال وضعت على ورقة لتعني شيئاً . وعليه فإن صوت (برتقالة)، ورسم الحروف بهذا الشكل على الورقة يصبح على أساس الإتفاق بيننا رمزاً

للبرتقالة . ولذلك فعندما يذكر المتحدث لفظة « برتقالة » فإنه يتوقع من السامع أن يتصور في ذهنه هذه الفاكهة بلونها وشكلها ورائحتها . وهكذا يتضح أن الكلمة نفسها ليست هي البرتقالة ، ولكنها ترمز وتشير إلى هذا النوع من الفاكهة التي له خصائصه المميزة وهذا يبين أنه ما دام الأفراد يتناقشون عن أنواع البرتقال فقط وليس عن الحمضيات عموما ، فإن اللغة لن تشكل عائقاً يذكر . ولكن قد يجد هؤلاء المناقشون صعوبة عندما يتحدثون حول مفاهيم كالديموقراطية ، والحرية ، والعدالة ، والثورية ، وحق التملك، وحماية القانون ، ذلك أنه لا توجد أشياء خارجية محددة تحتوي هذه المفاهيم والمعاني بحيث يمكن الإشارة إليها أو لمسها كما نفعل في حالة البرتقالة .

المفهوم والماصدق :

العلامات ، كالكلمات، تشير إلى أشياء أو أحداث تقع خارج نفوسنا ، هناك في العالم من حولنا ، وتعرف هذه الأشياء أو الأحداث بالماصدق . ذلك أن المفهوم أو الفكرة او المعنى موجود في أذهاننا نتيجة اتفاقنا على انه يشير إلى شيء موجود في البيئة المادية (وهذا الشيء هو الذي نطلق عليه الماصدق) . فمفهوم «البرتقالة » بلونها وشكلها وطعمها له صورته في عقلي ، وتعتبر كل برتقالة موجودة في الواقع «الماصدق »، أي الشيء الذي يصدق عليه هذا المفهوم الموجود في عقلي .

ويستطيع المتحدث والمستمع أن يبدآ عملية إتصال بينهما ويتفاهما ما داما يتفقان على الكلمة وكذلك على الماصدق الذي تشير إليه . فعندما يقول قائل (مستشفى ابن النفيس) فإن المستمع يعرف ما يقصده القائل لأنه يوجد احتمال واحد فقط لهذه الإشارة . ولكن إذا قال القائل (مستشفى ابن النفيس مستشفى عظيم) فإنه قد تكون هناك مشكلة حول ما تشير إليه كلمة «عظيم »، إذا كان ما يقصده المتحدث « بالعظيم » المباني ، وعدد التجهيزات ، وعدد الأسرّة ، ومستوى الأطباء والممرضين وهو ما يختلف عما يقصده المستمع من كلمة

« عظيم »، وبذلك لا يفهم الطرفان بعضهما جيداً ، إلّا إذا قام كل واحدٍ منهما بتوضيح قصده للآخر . ويحدث كثيراً أن يتطور الخلاف ويحمى بين شخصين حول عبارة معينة، لا لأنهما يختلفان فعلا حولها ، بل لأن كلا منهما يفسر العبارة تفسيراً مختلفاً عن الآخر .

ولعل من الأمثلة البسيطة التي توضح العلاقة بين المفهوم (وهو المعنى الموجود في الذهن) والماصدق (وهو التجسد المادي للمفهوم، أو الشيء المادي الذي يشير إليه المفهوم) المعنى المختلف الذي تشير إليه كلمة (نَوْ) لدى سكان طرابلس وسكان درنه مثلا . إذ يفهم سكان طرابلس من كلمة (نَوْ) الجو الحار الشديد السخونة ، بينما يفهم منها سكان درنه الجو البارد الشديد البرودة .

مستويات التجريد اللغوي :

ترجع السهولة في التفاهم بين الأفراد الذين يتحدثون عن (البرتقال) إلى وجود دليل مادي محسوس متفق عليه لهذا المفهوم ، بينما يختلف الأفراد حول مفهوم « العدالة » لأنهم يتحدثون عن شيء مجرد ليس له وجود ذاتي محدد في العالم المادي . ولا يمكن أن يتفق المتحدث والسامع إلّا بعد ان يعرف السامع ما يقصده المتحدث بلفظة « العدالة » .

وتتسع دائرة التجريد كلما انتقلنا من الجزء إلى الكل ، ومن المحسوس إلى غير المحسوس ، كأن ننتقل مثلاً من (البرتقالة) إلى الحمضيات إلى الفاكهة ، وننتقل من (فلان يطعم الفقراء) إلى الكرم والجود حيث يصبح المفهوم أكثر تعميماً وشمولاً .

ويظل شغلنا الشاغل في هذه القضية هو أن يكون هناك توافق بين اللفظ الذي نقوله أو نكتبه ، وبين الشيء أو الفعل الذي يشير إليه . حيث أنه عن طريق اللغة وحدها يتصل العالم المادي بعالمنا الرمزي . فاللغة هي التي تمكن الناس من الحديث حول كثير من المفاهيم التي تكون معقدة لدرجة يصعب فيها

نقلها للآخرين عن طريق الرسم أو الصورة (من يستطيع رسم صورة للعدالة ؟!). إنه عند طريق اللغة فقط يستطيع الإنسان أن يتخطى الزمان والمكان ، وأن يستفيد بقدرته على التجريد التي ميزه الله بها على الكائنات الحية في هذا العالم .

استخدام اللغة في المناقشة :

بعد هذه المقدمة البسيطة عن اللغة من حيث مكوناتها ووظيفتها ، فإننا نتناول الآن استخدام هذه المعلومات لمواجهة الصعوبات التي قد تحول دون تحقيق استعمال حسن وفعال للغة في المناقشة . ذلك أنه يلزم أن تكون اللغة في المناقشة واضحة ، ودقيقة ، ومناسبة ، وعادلة للآخرين .

وضوح اللغة :

يجب ان يسعى المتحدث لأن يعبر عن نفسه بوضوح ، لأنه إذا لم يفهم المستمعون قصده فإن ذلك سيؤدي إلى غموض وسوء تفاهم بكل تأكيد . ويحدث في أحيان كثيرة ان يدب الخلاف بين المتناقشين بسبب غموض المتحدث ، إلاّ أن هذا الخلاف يختفي بمجرد ان تصل الأطراف إلى تفاهم حول ما يعنيه كل منهم .

ويعتمد الوضوح على درجة الإنطباق بين المعنى الذي يتوصل إليه السامع ، والمعنى الذي قصده المتحدث ، أي عندما يستخدم المتحدث كلمة لتشير إلى شيء معين . فإن المستمع الذي يستوعب تلك الكلمة بحيث يستطيع أن يتصور نفس الشيء أو ما يشبهه ، فإنه يمكن القول بعدئذ بأن المعنى المقصود قد تحقق توصيله إلى ذهن السامع . لنفترض أن أحد المشاركين في المناقشة قال (إن فلانا رجل مخلص في عمله). إن هذه العبارة تجعلنا نتساءل عما نقصده بكلمة مخلص . فقد يكون الإخلاص عنده هو أنه يرحب بأصدقائه ومعارفه ويقضي لهم مصالحهم بيسر . بينما قد تكون الصورة للرجل المخلص عند أحد

المستمعين هو ذلك الرجل المستقيم والأمين في تعامله مع الآخرين دونما أنانية أو تحيز . ولذلك يصعب على هذا المستمع أن يفهم ما يقوله المتحدث، وقد ينتج عن ذلك عدم اتفاق بالخصوص . ويأخذ عدم الوضوح اللغوي عدة مظاهر هي : -

(**أولاً**) : الإبهام Vagueness حيث يقول المتحدث كلاما قليلاً ، وغير محدد في معناه ، فإنه يصعب على السامع فهم غايته من الكلام . فعندما يقول أحد المناقشين (إن التربية الحديثة ثورة على التربية القديمة رغم التشابه في الوسائل والأهداف) فإننا لا نفهم قصده تماما بسبب حشر كثير من المعاني في عدد قليل من الألفاظ .

(**ثانياً**) : الغموض Ambiguity ويحدث عندما يشير اللفظ الى أكثر من معنى واحد ، بحيث يحير السامع في تصور المعنى الخاص الذي يقصده المتكلم. فإذا قام المتحدث وقال بأنه (يعز علينا أن نؤجل مناقشة هذه النقطة حتى الإجتماع القادم)، فإن بعض المشاركين في المناقشة قد ينفجرون غضباً لأنهم يريدون مناقشة الموضوع الآن . ولأنهم يفهمون كلمة « يعز » بالمفهوم الخاطىء والشائع وهو (يحب او يرغب في). وكمثال آخر . فقد يعترض أحد المستمعين على المتكلم الذي يقول بأن الجبن لا ينفع بأمة تريد ان تبني نفسها وتتغلب على أمراضها. كذلك فإن استخدام الألفاظ الدارجة وخاصة تلك المستعملة محليا يؤدي إلى غموض في المعنى الذي يقصده المتحدث. فكلمة « سِيدِي » تعني في بعض مدن الجماهيرية (الأب) بينما تعني في بعض المدن الأخرى (العم). وعليه فإن الإبتعاد عن استخدام المفردات الخاصة أو الدارجة وكذلك التي تحتمل أكثر من معنى شرط أساسي من شروط اللغة الواضحة .

ولكن كيف السبيل الى تجنب الغموض والإبهام في القول ؟ إن القاعدة العامة التي يجب ان يتذكرها المتحدث هي-أن ينتبه إلى الأفكار المركبة والمعقدة ويعبر عنها ببساطة ولو جزءاً جزءاً حتى يتضح المعنى للسامعين . ذلك أن

استخدام الجمل المركبة والطويلة (حيث أنّ ، ونظراً إلى ، ولما كان ، وعليه . .) تجعل من الصعب على السامع أن يلاحق المعاني ، لأنه ما بذل جهداً في فهم آخر الكلام إلّا ونسي أوله . وقد تكون الجمل المركبة ميسورة الفهم وهي مكتوبة لأن القارىء يستطيع أن يعيد قراءتها ، إلّا أنها تصبح صعبة على الفهم وهي مسموعة في حديث أو نقاش. ولا تعني هذه الملاحظة أن كل كلام المتحدث يجب أن يكون فعلاً وفاعلاً ومفعولاً به ، بل المقصود به أن يقتصد في طول الجمل ، وأن يقلل من اعتماد الجمل على بعضها في توضيح المعنى .

كذلك من الأسباب التي تؤدي إلى الغموض ويمكن تجنبها التركيب الخاطىء للجمل . فقد يقول قائل (بأننا من أجل فلسطين نحن لا نتردد ان نقاتل الإسرائليين مع السوريين). ونلاحظ هنا الغموض حيث أنه يفهم من كلامه أننا سنحارب الإسرائليين والسوريين معا ، بينما يقصد هو أننا مع إخواننا السوريين سنحارب الإسرائيليين . وعليه كان من الأفضل ان تكون الجملة على النحو التالي (نحن لا نتردد أن نقاتل مع إخوتنا السوريين الإسرائليين وذلك من أجل قضية فلسطين). وعليه فإن القاعدة العامة هي أننا نبدأ بالمبتدأ والخبر في كلامنا ، ولا نقوم بالتقديم والتأخير في مكونات الجملة إلّا إذا شعرنا بأن ذلك سيزيد في توضيح المعنى ولا يعقده . إن البلاغة الحقيقية هي التي تتمثل في وضوح المعنى ويسره ، وليس في زخرف القول وغموضه.

ومن الأمور التي تساعد المتحدث على تجنب الغموض في القول هو ابتعاده عن المفاهيم المجردة او العامة قدر الإمكان ، والإشارة إلى المفاهيم البسيطة التي لها مدلولات مادية . فبدلاً من أن نقول (الخضراء) أو (عاصمة الرشيد) أو (الثورة الأم) فإننا نكون أكثر وضوحاً إذا قلنا تونس ، أو بغداد ، أو ثورة ٢٣ يوليو . كذلك فإننا عندما نتحدث عن (الديموقراطية) فإننا يجب أن نعرف بأن كل دولة في العالم تصف نفسها بأنها ديموقراطية . وعليه فإنه عند الحديث عن الديموقراطية في الجماهيرية فإنه تلزم الإشارة إلى (الديموقراطية الشعبية المباشرة).

وهكذا يتبين أن عملية «تعريف» أو تحديد المفهوم يتفق عليه المناقشون قبل أن يدخلوا في النقاش من الوسائل الجيدة في إزالة الغموض بعد ذلك . ويلزم على المشاركين في النقاش ألاّ يترددوا في الاستفسار من المتحدث عن القصد الذي يريده حتى يتضح لهم المعنى غاية الوضوح . إن الخجل في المناقشة، والغموض في فهم الأفكار المطروحة أمور يجب ألاّ يرضى بها إنسان عاقل . إن الخجل وعدم السؤال هما الطريق إلى الجهل الذي يؤدي بدوره إلى الخوف والجمود . ولذلك يلزم ان يصبح من المألوف في المناقشة أن يسأل أحد الحاضرين الشخص الذي يتكلم (ماذا تقصد بكذا ؟). ليس هذا فقط ، بل حتى المتحدث لابد وان يسأل نفسه عندما يستخدم مفهوماً مجرداً فيما إذا كان واضحاً للسامعين أم لا . وبإمكانه حينئذ أن يعطي تعريفا لكلامه ويقول (إنني أقصد بالزراعة الرأسية أن نعمل على زيادة الإنتاجية في الهكتار الواحد). إن المناقش الجيد هو الذي يعرف كيف يستخدم التعريفات المناسبة لتوضيح أفكاره .

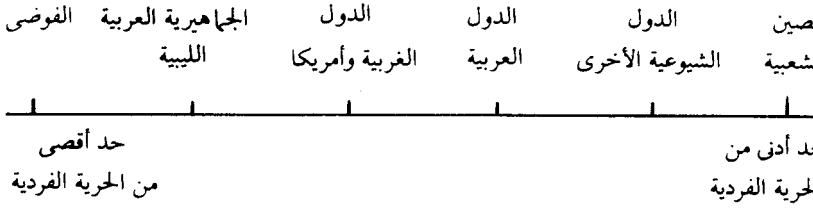
والقاعدة العامة في التعريف هي أن تجد الفئة التي ينتمي إليها المصطلح، وبعد ذلك تلاحظ الصفات الخاصة التي تميز هذا المصطلح عن الفئة التي ينتمي إليها . « فالمربع » ينتمي إلى فئة الأشكال المسطحة، ويتميز عن الأشكال التي تضمها هذه الفئة لكونه يتكون من أربع زوايا قائمة وأربعة أضلاع متساوية في الطول . ولنأخذ مثالاً آخر وهو « الديموقراطية » باعتبارها فئة مميزة من نظم الحكم حيث أنها تضم اشكالاً مختلفة من الديموقراطية ، ولكي نميز (الديموقراطية الشعبية المباشرة في الجماهيرية) فلا بد لنا من تعريفها بأنها تلك الديموقراطية التي تقوم على سلطة كل الناس المتمثلة في المؤتمرات الشعبية الأساسية واللجان الشعبية والنقابات والإتحادات والروابط المهنية .

وهناك طريقة أخرى يمكن ان يستخدمها المناقش وهي أن ينظر إلى المفهوم على أساس انه إمتداد من نقطة الى نقطة وليس وجهين اثنين فقط هما إمّا وإمّا ،

كأن يكون الرجل إما غنيا واما فقيراً، إما أبيض وإما أسود ، إما كريما وإما بخيلاً . بينما تبين صفة الإمتداد من نقطة إلى أخرى أن (الغني) مسألة نسبية فقد يكون لدى الشخص بعض الممتلكات المادية العادية التي تظهره مع ذلك غنيا إذا ما قارناه مع الفقراء المعدمين. فالشخص الذي يملك سيارة يابانية ودخله (٢٠٠) دينار شهرياً يعتبر غنيا بالنسبة الى شخص لا زال يركب الحافلة (الأوتوبيس) ودخله الشهري (١٠٠) دينار شهرياً ويعول أسرة أفرادها ثمانية . وفي نفس الوقت يعتبر صاحب السيارة اليابانية فقيراً أمام من يملك أربع سيارات مرسيدس ودخله بالآف الدنانير ويسكن بيتا منيفا تكاد موجات البحر تحتضنه من كل جانب .

كذلك فإن الديموقراطية ذات الحزب الواحد في الدول الشيوعية أقل ديموقراطية من تلك الموجودة في الغرب كالسويد وألمانيا وأمريكا ، وهذه أقل ديموقراطية من الديموقراطية الشعبية المباشرة المطبقة في ليبيا . ولو جئنا لمثال الكريم والبخيل لوجدنا أن الشخص الذي يتصدق بدينار في الشهر من دخله البالغ (١٠٠) دينار أكثر كرما وسماحة من الشخص الذي يتصدق بخمسة دنانير ودخله خمسة آلاف دينار شهريا . من هذا يتبين أن الأمور ليست ذات اختيارين فقط بين هذا أو ذاك ، ولكن الأمور (وخاصة الانسانية) هي عبارة من مقياس ممتد بين نقطتين متطرفتين وبينهما درجات مختلفة تقيس شدّة الصفة أو ضعفها حسب الظروف والعوامل المكونة لها .

ويتضح القياس النسبي الممتد بين نقطتين متطرفتين عندما نقارنه بألوان الطيف الضوئي حيث تتوزع الألوان بين الأحمر في إحدى النهايتين إلى البرتقالي ، فالأصفر ، فالأخضر ، فالأزرق ، فاللون النيلي ، فالبنفسجي في النهاية الأخرى . وقد نستطيع كذلك أن نميز درجة غامضة من اللون بأن نقول إنه يقع بين الأخضر والأزرق مع بعض الغلبة للّون الأزرق . وهكذا فإننا نستطيع أن نصف الديموقراطية على هذا الأساس :



وهذا الإمتداد المرسوم يواجه بعض الصعوبات في تحديد العلاقات بين أبعاده المختلفة ، فقد يكون ترتيب الدول على هذا الأساس مثار جدل ، وقد يكون هناك تفاوت في التقدير بخصوص ما هو مقصود بالحرية الفردية . وعلى الرغم من هذه العيوب فإن تفسير الظاهرة الإنسانية وفقا لقياس الإمتداد هذا أيسر على الفهم ، وأقرب إلى الدقة ، وأبين في الوضوح من التعاريف القاموسية المحددة التي تستخدم اللغة وسيلتها في تحديد وجود الصفة أو نفيها .

ولعلّ من الصعوبات التي تواجه العالم الثالث بما فيه الوطن العربي هي مشكلة التفكير في أمور الحياة الاجتماعية والإقتصادية والسياسية وفقا للتعريف القاموسي فقط . أي أننا ننظر إلى الأمور جميعها على أساس أنها إما سوداء وإما بيضاء . فتجد الناس يحكمون على غيرهم بأنهم ممتازون أو سيئون ، وطنيون مخلصون أو خائنون كافرون بالوطن ، وأن فلانا يحبني جدّا وفلانا يكرهني جدّا ، وهذا عالم وهذا جاهل ، وهذا ذكي وهذا غبي ، وهكذا بنفس المقياس . ولذلك تجد شعوب العالم الثالث صعوبة كبيرة في حلّ خلافاتها الداخلية بسبب الشد والتطرف بين الأطراف المتعارضة ، وبسبب فشل هذه الأطراف في إدراك أن هناك درجات مختلفة من الحلول التي يمكن القبول ببعضها من قبل الجميع . حتى على المستوى الفردي تجد أن أغلب التوتر في العلاقات يعود إلى التمسك بهذا المقياس المتطرف في الحكم على الأمور .

والحقيقة هي أن الوقائع الحياتية والدراسات العلمية تبين بكل وضوح أن الأمور ليست بهذا التطرف في الحكم . فالذكاء درجات كثيرة تبدأ بالعبقري ،

فالذكي جدا ، فالذكاء المتوسط ، وهكذا حتى نصل إلى نقطة البلادة . وكذلك المسئولين فهناك الممتازون ، والجيدون ، والمتوسطون ، والذين يخطئون قليلا ، والذين يخطئون كثيراً ، والفاشلون الذين لا يستطيعون إنجاز أي شيء . وأن فلانا قد يحبك كثيراً ، أو قليلا ، أو لا يحبك ولا يكرهك ، أو أنه يتضايق منك قليلا ، أو أنه يكرهك ، أو أنه يكرهك كثيراً ، وهكذا الحال في جميع جوانب الحياة . إن إدراكنا الواعي لهذه الأبعاد يجعلنا اكثر قدرة ومرونة في فهم مشكلاتنا ، وحلّها بما يتناسب معها ، وتجنب الوقوع في مثلها مرة أخرى .

ومن الطرق الأخرى المفيدة في تقديم تعريف واضح للسامعين تزويدهم بتفاصيل مادية Concrete Details عن الشيء أو المفهوم الذي تتحدث عنه . فعن طريق شرح الكيفية التي يتم بها تصعيد اللجان الشعبية ، ودور المؤتمرات الشعبية الأساسية في تحديد القرارات التي تمس جميع جوانب الحياة للمواطنين ، ودور المؤتمرات الشعبية الأساسية في الرقابة الجماهيرية ، والوظيفة التنظيمية للجان الشعبية ، وقدسية المواطن في ظل القانون ، والحق في الملكية غير المستغلة ، وغيرها من مظاهر السلطة الشعبية يجعل في الإمكان وبسهولة تمييز الديموقراطية الشعبية المباشرة المطبقة في الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الإشتراكية عن الديموقراطية البرلمانية غربية كانت أو شرقية .

ومن الوسائل المعروفة في تحديد المعنى الدقيق للمفهوم وسيلة التعريف الإجرائي Operational Definition . وجاءت هذه الوسيلة ردّا على (أولئك الذين يعرفون الماء بعد الجهد بالماء) حيث يشير التعريف الإجرائي للأفعال أو الحركات المنظورة والمحسوسة التي تدل على المفهوم وترمز إليه . فإذا أردنا أن نضع تعريفا للمعلم ، فلا نقول (المعلم هو الذي يعلم الناس) لأن هذا التعريف غامض ولم يزد في معلوماتنا شيئا . إن التعريف الإجرائي ، أي العملي ، للمعلم يكون كالتالي (المعلم هو الشخص الحاصل على شهادات تؤهله للتدريس في مدارس الجماهيرية ، ويمارس التدريس كمهنة له في المجتمع) .

ويمكن تعريف المصطلحات أيضا عن طريق المقابلة والمقارنة . فنشرح ونعرف بالنظام الجديد للبنية التعليمية في الجماهيرية بمقارنته بنظام التعليم في دولة غربية وأخرى من دول العالم الثالث ، وكذلك نشرح ونعرف بمؤتمر الشعب العام وأسلوب عمله بمقارنته بالمجالس النيابية مظهرين نقاط الاختلاف والتشابه .

وهناك من المفاهيم التي يلزم لتعريفها أن يقوم المتحدث بالتعرض لتطورها التاريخي . فإن مفهوم « الحياد الإيجابي » يصعب فهمه إلّا إذا تم ربط أهدافه وغاياته ببدايته في باندونج عام ١٩٥٤ ، إلى التغيرات التي حدثت عليه اليوم بعد انضمام أغلب دول العالم الثالث له ، وبدء حدوث تكتلات داخله بسبب تأثيرات الدول الكبرى . كذلك فإن شرح مفهوم « دول جبهة الصمود والتصدي » يحتاج إلى التعرض للتاريخ الحديث للمنطقة العربية ، والتحدي للمنطقة العربية ، والتحديات الإقتصادية والسياسية والعلمية والعسكرية التي يواجهها الوطن العربي من الدول الكبرى وعميلتها إسرائيل ، ثم بروز ثورة الفاتح من سبتمبر في وضع مفاهيم جديدة واستراتيجيات جديدة للنضال العربي وخاصة قضية فلسطين .

دقة التعبير :

على الرغم من التداخل الكبير بين وضوح اللغة ودقة التعبير ، إلّا أنه يمكن للمتحدث أن يكون واضحا في كلامه بدون أن يكون دقيقا في عباراته . فقد يتحدث أحد المتكلمين في المؤتمر الشعبي عن عدم مناسبة الموقع الذي يتم فيه بناء السوق الشعبي بالنسبة للمواطنين ، ويكون واضحا في فكرته ، لكن المعلومات التي يعطيها غير دقيقة حول الموضوع .

إن دقة التعبير اللغوي ترجع إلى الصعوبة في اختيار المعاني بحيث تتماشى الكلمات مع الأشياء والأحداث التي تشير إليها كما هي في الواقع الخارجي . ولكن مشكلة المعاني تواجهنا دائما لأن المفردات لا تصف الواقع كما هو ، ولأن

الكلمات ليست هي الأشياء نفسها ، بل هي رموز ترمز إلى مدلولات معينة . وهذا يبين أن المفردات ناقصة بحيث أنها لا تستوعب كل المعنى المطلوب التعبير عنه ، ولهذا السبب أيضا يتفاوت الناس في دقة التعبير رغم أنهم يتحدثون عن الشيء نفسه .

ولذلك وجب أن يتعامل المناقش مع اللغة بدقة وحرص شديدين كأنها آلة أو جهاز حساس سهل الكسر . وهذا معناه أنه يجب عليه أن ينتقي عباراته بكل عناية حتى تستثير هذه العبارات في المستمعين صوراً شبيهة قدر الإمكان بالمدلولات التي تشير إليها في العالم الواقعي . وعليه أن يعلم في الوقت ذاته أنه مهما بلغت به الدقة في اختيار الألفاظ ، فإن قيمه وتصوراته ستترك أثرها على كل ما يود أن يبوح به للآخرين وينقله إلى أذهانهم . ويتم هذا التأثير شعوريا أو لا شعوريا ، ويكون خفيا أو ظاهراً ، كأن يقول (على أي حال ، هكذا بدا لي) ، أو (. . . . وأعتقد أن هذا صحيح) ، أو (. . . . وهذه هي النتيجة المحتملة) .

ولذلك يمكن القول بأن الأحكام المطلقة ، والآراء القطعية ، والعبارات غير المسندة بدليل نادراً ما تعكس بدقة حقيقة العالم الخارجي ، وتؤدي في أحيان كثيرة إلى تصدع المناقشة الجماعية وفشلها . ولهذا فإن المناقشين يجدون أنفسهم مضطرين إلى رفض الأفكار الجامدة أو المطلقة . فلا نستطيع أن نقول بأن كل العرب الليبيين شجعانا أو جبناء ، لأن الحقيقة ، في الأعم الأغلب ، تقع في نقطة ما ، بين هاتين الصفتين المتطرفتين ، أي أنه فيهم الشجعان وفيهم الجبناء مثلهم في ذلك مثل شعوب الأرض جميعا .

مناسبة اللغة للموقف :

يجب أن تكون اللغة مناسبة للموقف الذي تتم فيه المناقشة ، وكذلك للموضوع الذي تتم مناقشته ، وأن تكون كذلك مناسبة إلى المشاركين الآخرين

والمستمعين الحاضرين من غير المشاركين إذا كان هناك حضور مستمع كما هو الحال في المناقشات والندوات العلمية .

إن نوع المفردات والجمل قد يختلف من موقف إلى آخر . فقد تكون المفردات تلقائية بدون تكلف أو حتى دارجة إذا كانت المناقشة في المؤتمر الشعبي الأساسي ، أو في اللجنة الشعبية ، أو مجلس قسم علمي بكلية معينة ، وتكون المفردات والعبارات في صياغة دقيقة ورسمية عندما تتم في اجتماع مجلس الجامعة العربية مثلا .

كذلك يؤثر الموضوع الذي تتم مناقشته على نوع اللغة التي يتم استخدامها . فعندما تكون هناك مناقشة حول موضوع علمي في إحدى المدرجات بالجامعة فإن هناك توقع كبير بأن تكون اللغة علمية رصينة . وقد يصاب الحاضرون بخيبة إذا كانت اللغة المستعملة لا ترقى إلى مستوى الموضوع المطروح للنقاش من حيث الدقة في استخدام المفاهيم ، وتعريف المشكلة ، وتركيب الجمل والعبارات . بينما في المناقشات العامة فإن المتحدث يجب أن يلائم بين لغته والمشاركين في النقاش حتى يفهم السامعون قصده جيداً . وعليه يلزم الإبتعاد عن الألفاظ الفنية ، والتعبيرات المهجورة ، والإشتقاقات المحلية التي تكون غير معروفة لدى المستمعين حتى لا تتعطل عملية الإتصال ، وتفشل المناقشة عن غايتها .

اللغة واحترام الآخرين :

يمكن معرفة فيما إذا كان المتكلم شخصا جدّيا في كلامه ، ونزيها في معانيه ، أو أنه شخص يتفوه بكلام غير مسئول وخال من الذوق والمحتوى ، وذلك من خلال طريقة عرضه للموضوع ، وتحليله له ، واستنتاجاته بخصوصه . إن المستمعين (باعتبارهم من نتاج الثقافة المحلية) قادرون على معرفة الغايات التي يرمي إليها المتحدث في كلامه ، وهل ما يقوله يتناول معاني

موضوعية ، أم أنه يضع في هذه المفردات من المعاني الخفية ما يمكن إدراكه بسهولة ؟

وعليه يلزم على المتحدث أن يكون حذراً من الفرق بين « المعنى القاموسي » المقصود من الكلمة Denotation و « المعنى المسموع » Connotation الذي يكونه السامع . والمقصود بالمعنى القاموسي هو المعنى الحرفي للمفرد اللغوي ، أما المعنى المسموع فهو ما يعنيه المفرد اللغوي للسامع كما يفهمه هو بما يحمله له هذا المفرد من صور إيحائية ومعانٍ ارتباطية . وتتحدد درجة الفرق بين « المعنى القاموسي » والمعنى الاستماعي بدرجة الثقافة والعمر والنضج الشخصي لدى المستمع . فقد يقترح أحد المناقشين لموضوع دعم مسابقات النشاط المدرسي بين المدارس أن تقوم كل مدرسة « بربط المجتمع المحلي بهذا النشاط » .

وقد يفهم المعلمون والمشتغلون عبارة « ربط المجتمع المحلي بهذا النشاط » لتعني تعريف المجتمع بإنجازات المدرسة العلمية وانشطتها التربوية بدلاً من أن يكون الهدف الوحيد لهذا النشاط هو المشاركة في المسابقة فقط . أما لغير المعلمين والمهتمين بالنشاط المدرسي فقد يفهمون منها الإشارة إلى استثارة المجتمع المحلي وكسب تأييده في محاولة نصرة المدرسة للفوز في مسابقة النشاط المدرسي . وهكذا يتضح أنه كان هناك اختلاف في فهم العبارة من قبل المجموعتين ، وأنه إذا قام شخص من كل مجموعة للتعليق على هذه العبارة فسيكون كلامهما يتناول موضوعين بعيدين عن بعضهما .

ولتوضيح المقصود بالمعنى الإستماعي نقدم المفردات التالية والفارق الكبير في المعاني التي تعطيها للمستمع :

الكلمة في شكلها المحايد	معنى مرغوب	إستهزاء
شاب صغير	الشباب والحيوية	طفل
رجل كبير	ناضج	قديم الأفكار
فالح	ناجح في عمله	يأخذ ما له وما لغيره .

إن عدم انتباه المتحدث لما يقوله ، وعدم إدراكه لما قد يستنتجه الآخرون من كلامه ، واهماله الحذر والحيطة في انتقاء ألفاظه ، يجعله يقع في خطأين اثنين هما :

(١) أنه يفشل في توصيل أفكاره للآخرين ، ويكتسب اتجاها سلبيا منهم نحوه حتى في مناقشات قادمة .

(٢) أنه يخلق توتراً في العلاقات المتبادلة بين الأعضاء ، وحساسيات وخلافات ما كانت لتحدث لولا سذاجته وسوء تقديره .

مهارات أخرى في الكلام :

إن النجاح في استخدام اللغة يعتبر عاملا مهما في عملية الإتصال خلال المناقشة ، بالإضافة إلى وجود مهارات أخرى تعتبر مهمة أيضا . وعليه فإن المناقش الجيد يحتاج إلى لغة جيدة وأسلوب عرض شيق يضع فيه أفكاره للآخرين . ومن هذه المهارات ما يلي :

(أولا) : أن يكون الكلام مفهوماً :

يحتاج المناقش إلى جعل كلامه مفهوما للآخرين وذلك بأن يتكلم بصوت واضح يمكن سماعه بسهولة . كما يحتاج إلى أن يكون على دراية طيبة بأسلوب الإلقاء بحيث يعرف متى يكون البدء ، والوقوف في الجملة ، ومتى يكون التركيز على الفكرة ، ومتى يكون الكلام بتركيز أقل . إن الإهمال في نطق الكلمات وإخراج الحروف خلال الكلام قد يجعل أحيانا من الصعب على السامع أن يحدد المعنى المقصود .

(ثانيا) : أن تكون طريقة الكلام طبيعية غير متكلفة :

وتتناول هذه المهارة ضرورة أن يتصرف المناقش خلال كلامه بصورة طبيعية وكأنه يتحدث في اجتماع غير رسمي . فلا يتعمد المتحدث القيام بأصوات وحشرجات وتشنجات في الكلام مما ينفر آذان السامعين له .

ويلزم المتحدث أن يكون على وعي بما يقول لأنه قد يسأله أحد المستمعين عن نقطة سبق له ذكرها في أول كلامه ومتصل بالنقطة التي يعرضها الآن في نهاية حديثه . لأنه إذا كان المتحدث يتحدث بهدوء وبصورة طبيعية ، فإنه في الأعم الأغلب واع لكل ما قاله . أما إذا نسي المتحدث ما قاله في أول الكلام فهذا دليل على أنه لم يكن يتحدث بصورة طبيعية بل كان يتحدث بتكلف مصطنع ، وكان اهتمامه منصباً على الشكل الخارجي (كيف يقول) أكثر من اهتمامه بالمحتوى (ماذا يقول) .

وحتى يتحدث المتحدث بصورة طبيعية فلا مانع من أن يستفيد من تعبيرات الوجه وحركات اليدين وغيرها من الحركات الجسمية تماماً كما يستخدمها بصورة تلقائية في حديثه مع أصدقائه ومعارفه . كما أنه يحتاج إلى أن يعكس المعاني التي يريدها عن طريق التغيير في ذبذبات الصوت علواً وارتفاعاً .

(ثالثاً) : مواجهة المستمعين :

وتتصل هذه المهارة اتصالاً مباشراً بمهارة المشاركة بصورة طبيعية من حيث طريقة الكلام . وفي هذه يلزم المناقش ان يواجه المستمعين وينظر إليهم مباشرة إذا أراد أن يحصل على اهتمامهم، وينقل ما يريد أن ينقل إليهم من أفكار . وتكون المواجهة ميسورة دون توتر داخل الإجتماعات المغلقة كما هو الحال في المناقشة الصفية وذلك لألفة الأفراد ببعضهم بعضاً . أما المواجهة في المناقشة العامة فإنها تحمل توتراً معيناً على المتحدث خاصة إذا لم يسبق له التحدث من قبل ، ولذلك وجب على المستمعين أن يعطوا الإهتمام والتشجيع اللازمين للمناقش الجديد . وتعتبر هذه المواجهة صعبة بعض الشيء، وتحتاج إلى تدريب إذا عرفنا أننا في ليبيا لا ندرب أطفالنا منذ الصغر ، سواء في البيت أو المدرسة ، على التكلم والبوح بما عندهم من أفكار وآراء .

إن من أكبر الأخطاء التي يقوم بها المتحدثون هي أنهم يعطون بظهورهم للحاضرين ، وهو ما يمنع الحاضرين من الاهتمام بأقوالهم ، والإنصات

لأفكارهم . ولذلك يجب على قيادة المناقشة أن تشجع المناقش على أن يقابل الجمهور لتتم عملية الإتصال المطلوبة .

(رابعاً) : أن يكون أسلوب الكلام حيوياً مشوقاً :

يحدث أن يكون عند بعض الأفراد أفكار جيدة ، ولكن يفشلون في التعبير عنها ونقلها للآخرين بسبب الكيفية التي يتحدثون بها مثل انخفاض الصوت ، وتقطع الحديث وبطئه ، وفقدان الإنفعال والحيوية اللازمين لاشعار المستمعين بأن المتحدث مقتنع بما يقول ومتحمس له . ويفكرنا هذا الموقف بأولئك المدرسين ، في مراحل التعليم المختلفة ، الذين لا يظهرون أي حماس في عملية التعليم ، وتجدهم في قاعات الدرس كالموتى يجلسون على المقعد يهمسون بكلام لا يكاد يسمع ، ويشرحون موضوعاً لا يكاد يبين . ولا يعود فشل هؤلاء المدرسين في مهنتهم ، في أغلب الأحيان ، إلى جهلهم بموضوع الدرس ، بل يعود فشلهم إلى عدم تحمسهم للدرس ، وبالتالي يفقدون اهتمام الطلبة وحماسهم للعملية التعليمية .

ولكي يكون المتحدث فعالاً ومؤثراً في حديثه فإنه يلزمه أن يظهر في حديثه الإهتمام والحماس بالموضوع . ذلك أنه إذا كان يتوقع من الآخرين أن يستجيبوا له باهتمام وحيوية ، فإن عليه أولاً أن يبدأ بإظهار حماسه واهتمامه بما يقول . وعليه من ناحية أخرى أن ينوع في عرضه ، ويبتعد عن الرتابة في الإلقاء التي تخلق الملل بين المستمعين .

ملاحظات عامة :

وفيما يلي بعض الاقتراحات بخصوص كيفية استخدام اللغة في المناقشة :

(أولاً) : حاول أن تكون الجمل والعبارات دقيقة وواضحة قدر الإمكان ، وذلك بتجنب الغموض في المفردات كاستخدام بعض العبارات مثل الإمبريالية ، الشيوعية الدولية ، النكوص الفكري ، الإجهاد للنضال القومي ،

الجدل الديلكتيكي . كذلك تجنب المفردات التي يكون لها أكثر من معنى ما لم تحدد ما تقصده أنت منها مثل مفردات بلد الضباب (قل : بريطانيا) ، والبلاد النامية (حيث يفهم منها أحياناً البلاد السائرة نحو النمو) . كذلك يلزم الإبتعاد عن عبارات التعميم كأن تقول بأن (كل الطلبة فاشلون) أو أن (كل الأساتذة مقصرون) أو أن (كل العرب الليبيين كسالى غير منتجين) .

(**ثانياً**) : استخدم اللغة التي تكون موضوعية وغير انفعالية قدر الإمكان . حاول ألاّ تكون عباراتك ، بقصد أو بدون قصد ، تحتوي على الكلمات البليغة التي لا تعبر على المعنى الصحيح . كما يجب عليك أن تنتبه إلى التقارير التي تقدمها على أساس أن تكون هذه التقارير دقيقة وغير متحيزة لأي وجهة نظر معينة إلاّ على ضوء الحقائق والمشاهدات . وإليك المثال التالي على الموضوعية وعدم الانفعال في الكلام :

الموضوعية : (تحدث الأخ المبروك مفتاح لمدة عشر دقائق على ضرورة توجيه التعليم في البنية التعليمية الجديدة وفقاً للقدرات الشخصية ابتداء من المرحلة الثانوية المتخصصة) .

الانفعال : (لقد ضيعنا عشر دقائق من المناقشة في الاستماع للأخ المبروك مفتاح وهو يحذلق في كلام دعائي ، وأفكار غير صالحة تضر بالتعليم الثانوي) .

(**ثالثاً**) : استخدم تعبيرات تتناول أموراً محسوسة ، وابتعد عن العبارات المجردة قدر الإمكان . فإذا كنت تناقش في مزايا التعليم الجامعي فاذكر عدد الخريجين من كل كلية ، بدلاً من أن تقول (بأن التعليم الجامعي لا زال يؤدي دوره في اعداد الكوادر الفنية المطلوبة) . وإذا كنت تريد أن تقول بأن (فلاناً أمين اللجنة الشعبية للفرع البلدي معارض للسلطة الشعبية) قل (إن الأخ أمين اللجنة الشعبية للفرع البلدي أخطأ في كذا وكذا خلال ممارساته للإدارة الشعبية) .

(رابعاً) : تجنب استخدام العبارات التي تزعج المشاركين في المناقشة وتجعلهم يتذمرون منك :

- فقل مثلاً (هناك فكرة أخرى وهي أن تنظروا في الموضوع من ناحية كذا . . . . .) ولا تقل (. . . . . أنا عندي الجواب ، يجب ان تعمل كذا وكذا . . . . .) .
- وقل مثلاً (هل فكرتم في معالجة الموضوع بالأسلوب الفلاني ؟) ولا تقل (إذا كان هناك بينكم من يقرأ ويفهم فلا بد أنه سمع بأن كذا . . . . .) .
- وقل مثلاً (الفكرة المعروضة علينا الآن فكرة معقولة في نظري ، فما هو رأيكم أنتم في الموضوع ؟) ولا تقل (دعوني أردّكم إلى الصواب ، وأوضح لكم ما يجب علينا عمله . . . .) .

الفصل الحادي عشر
عوائق الاتصال والتفاهم

الغرض من المناقشة هو الوصول إلى تفهم أدق للمشكلة عن طريق تبادل الأفكار والآراء والإقتراحات الخاصة بالحلول الممكنة بين أفراد الجماعة . ولكن تحقيق هذا التفاهم لا يتأتى بصورة عفوية ، بل يحدث نتيجة تصميم الجماعة على التعاون والتفكير الجماعي الذي يتم دون حواجز من الشك أو القلق أو الخلافات والصراعات .

ذلك أنه إذا كانت المناقشة تسير دون نظام ، كأن يتكلم كل فرد على هواه دون سند أو دليل ، وأن يقتحم الحديث متى يشاء ، وأن يسيء أدبه مع زملائه الآخرين بكلام ظاهر أو خفي ، وأن يستهزىء ببعض أفكار الحاضرين ، فإن هذه المناقشة ستفشل في غايتها إذا استمرت على هذا الحال ، لأنها تسمح لهذه العوائق من أن تمنع إتمام عملية الإتصال والتفاهم بين أفراد الجماعة .

ويحتاج أفراد الجماعة إلى معرفة العوامل التي تحول دون تحقيق اتصال جيد ، وتفاهم متبادل بين المشاركين في المناقشة حتى يتفادوا الوقوع فيها ، ويعملوا مع الجماعة ككل على تسهيل الإتصال وتبادل المعلومات .

الإتصال :

قبل أن نتحدث عن عوائق الإتصال وتقييمه في المناقشات الجماعية ، يلزم أن يكون لدينا فهم جيد لما هو مقصود بالإتصال . إذ يشير مفهوم الإتصال في

معناه الواسع الى جعل المعلومات الخاصة التي هي ملك فرد واحد عامة حيث يشاركه فيها غيره من الناس . فعندما نقول بأن أجزاء أي نظام System (سواء كان منشأة ، جمعية تعاونية ، مؤسسة تعليمية ، صف دراسي ، الخ) في حالة اتصال فعال ، فإن ذلك يعني أن الأنشطة والحماس والمعلومات الموجودة في جزء معين من النظام تصبح مشتركة بين جميع أجزاء النظام ، أو أن تكون جميع الأجزاء قد ساهمت فيها . أي بمعنى آخر ؛ يصبح كل جزء في النظام على ألفة ودراية ومتابعة لما يجري في النظام ككل ، وهو ما نعبر عنه بأن ما يحدث في جزء معين يتم توصيله إلى الأجزاء الأخرى .

ولذلك عندما نتحدث عن الإتصال في المناقشة فإننا نشير إلى الدرجة التي يتم بها تبادل « الأنشطة ، والمعلومات ، والحماس » وما هي الوسائل المستخدمة في ذلك . كما أن عملية التبادل هذه لا تتم بصورة جامدة بل بتفاعل حيوي (Dynamic) ، وأنه في حالة المناقشة ، فإن هذا التفاعل يحدث بصورة عامة عن طريق الكلام (أو المحادثة) . والمقصود بالكلام ، في هذه الحالة ، كل السلوك التعبيري الذي يهدف إلى توصيل فكرة معينة بين أفراد الجماعة ، بما فيه استخدام الإشارات والحركات التعبيرية ، والصوت ، واللغة . وكما هو واضح أيضاً فإن اللغة هي التي تأخذ نصيب الأسد في عملية الاتصال ، وبذلك ينصب اهتمام الدارسين لموضوع الإتصال برموز اللغة وقدرتها على التعبير على الأفكار (انظر الفصل السابق : المهارة اللغوية والاتصال) .

وتلعب الطبيعة الخاصة التي تتميز بها العلوم الاجتماعية صعوبة لا بأس بها يواجهها الدارسون لهذه العلوم التي تدرس سلوك الإنسان الذي يتداخل في بعضه بدرجة كبيرة من التعقيد والتشابك . وبذلك يقترح جورج هومانز George Homans بأن يكون الرمز الذي تتخذه العلوم الإجتماعية لنفسها عبارة عن « ثعبان يعض ذيله » لأننا كلما حاولنا أن نحلل سلوكاً إنسانياً معيناً ، فإننا نواجه خطورة الدخول في دائرة وهمية . فإذا أردنا أن ندرس السبب الذي يؤدي

إلى فشل الطالب في دراسته ، فإننا نجد أن ذلك قد يرجع إلى عدم الثقة في النفس لدى الطالب . وفي نفس الوقت قد نجد أن عدم الثقة في النفس جاء نتيجة الفشل المتكرر الذي واجهه الطالب في اكثر من موقف . وهكذا يظهر أن عدم الثقة في النفس يؤدي الى الفشل ، وهذا يؤدي بالتالي الى عدم الثقة في النفس والخوف من محاولة الجديد .

وإذا أخذنا مثالاً آخر ، فإننا قد نرى أن السبب في تلاحم الأسرة الواحدة يرجع إلى التفاهم وروح التعاون السائدة بين أفرادها . ولكن عندما نحاول أن نعرف أيضاً لماذا هذا التفاهم والتعاون بين أفراد الأسرة الواحدة في وجه بعض الظروف التي تواجه الأسرة ، فإننا نجد أن ذلك مردّه إلى الالتحام والتآزر الموجود بين أفراد هذه الأسرة . وهكذا يظهر لنا أننا نكاد ندور في دائرة وهمية . ولكن على الرغم من صحة هذه العلاقات المذكورة أعلاه ، فإن هذا لا يعني أنه لا توجد عوامل أخرى تؤدي إلى عدم الثقة والفشل في الدراسة ، أو إلى التعاون بين أفراد الأسرة واللحمة بين أعضائها . إن هذا يبين التداخل الكبير والتشابك المعقد بين العوامل المؤثرة في الظاهرة السلوكية ، بحيث يظهر للدارس من أول وهلة وكأنه يلف حول نفس النقطة .

وبنفس الأسلوب الدائري نجد أن الطريقة التي يتحدث بها الناس لبعضهم بعضاً ، وما يتحدثون عنه ، وأسلوب صياغة الافكار التي يتفوهون بها يخلق كل ذلك توقعات معينة ، أو معايير في الجماعة . وعندما يحدث هذا ، فإننا نقول بأن الجماعة قد أصبح عندها تركيب «Structure» معين . وما إن تبدأ الجماعة في وضع معايير للإتصال خاصة بها ، فإن أفراد الجماعة يدركون هذه المعايير وتصبح مؤشرة على الكيفية التي يتم بها توصيل الأفكار مستقبلا . إن نوع الآراء التي يسمح بالتعبير عنها ، وتلك التي يتم كبح جماحها ، والأسلوب الذي تنتشر به هذه الآراء يؤثر بدرجة كبيرة على نوعية القرارات التي يتم اتخاذها ، وكذلك درجة الحماس التي تتحصل عليها هذه القرارات . ولهذا فإن معرفة الأسلوب الذي يتم به الإتصال داخل

الجماعة، وكذلك العوائق التي قد تقف في طريقه تعتبر أمراً مهماً للمشاركين في المناقشة والقيادة الجماعية .

شبكة الإتصال :

عندما يبدأ الناس في التحدث لبعضهم بعضاً فإنهم يخلقون أدواراً خاصة بهم ، بالإضافة إلى تشكيل قنوات محددة يتبادلون بها مشاعرهم وأفكارهم . فالشخص الذي يفتح الحديث في المناقشة اليوم ، سيجد الناس في أيام اخرى، ينظرون إليه ليبدأ بهم الحديث . كما أن الشخص الذي يقدم بعض الاقتراحات الممتازة ، سيجد الناس ينظرون إليه كلما بدأت الجماعة في صياغة سياسة جديدة . كذلك يتوقع المشاركون في المناقشة من الشخص الذي يحتكر النقاش اكثر من غيره ، في أنه سوف يعطي رأيه في كل نقطة أكثر من مرة . كذلك يتوقع أفراد الجماعة من الشخص الذي يلتزم الصمت كثيراً ولا يشارك في المناقشة إلّا قليلاً جدّاً ، أن يلعب دوراً أقل في المناقشات بمرور الوقت . وعلى هذا المنوال تصبح توقعات الأعضاء لسلوك بعضهم أكثر رسوخاً وثباتاً بحيث أنك تجد قليلاً ما يخرج الحديث عن القنوات التي تحددت في التفاعلات السابقة .

وتكون بعض شبكات الإتصال مرغوبة وفعالة ، عندما تجعل هذه الشبكات الجماعة قادرة على الاستفادة القصوى من قدرات وإمكانيات أعضائها ، كما أن ذلك يؤدي إلى الإسراع في اتخاذ القرارات اللازمة التي تهم الجماعة . ومن ناحية أخرى ، فإنه يمكن القول بأنه عندما يحجب بعض أعضاء الجماعة المعلومات عن الآخرين ، فإن ذلك يحول دون وصول الجماعة إلى القرارات الصائبة التي تريدها . وفي بعض الأحيان يحدث أن تؤدي شبكة معينة من الإتصال إلى استبعاد بعض الأعضاء الآخرين من المساهمة في العمل الجماعي ، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تصدع الجماعة ، وانقسامها على بعضها ، وانهيارها . إن كثيراً من الجماعات تفشل في عملها لا لقلة الآراء والأفكار بين

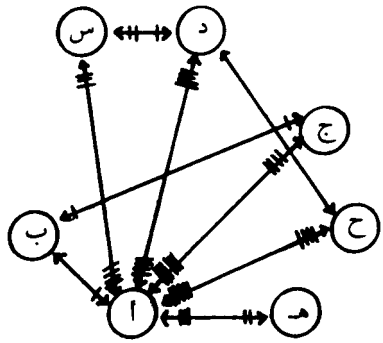
أعضائها ، بل لأن هذه الجماعات افتقدت القنوات التي تستطيع من خلالها أن تنتقل الآراء بيسر ، ودون تزوير أو تحوير .

وفيما يلي أربعة من الأنماط الأكثر شيوعاً لشبكات الإتصال ، مع توضيح للأسباب التي تؤدي بها إلى الظهور ، وكذلك ما يمكن عمله نحوها إذا ما أصبح وجودها يعرّض الجماعة إلى الفشل .

(**أولاً**) : **النمط البسيط** :

يعتبر هذا النمط صورة لذلك التفاعل الذي يمكن وجوده في أغلب الصفوف الدراسية ، حيث يبادر المعلم بتوجيه الأسئلة التي يقوم الطلبة بعد ذلك بتقديم الإجابة الصحيحة عليها . بعدها يقوم المعلم بإظهار الموافقة على الإجابات الصحيحة وعدم الموافقة على الإجابات الخاطئة . وهذا معناه ، في إطار المناقشة ، أن عملية الإتصال تبدأ من شخص إلى شخص آخر في الجماعة . ويوضح الرسم التالي هذه العلاقة :

شكل رقم ٢



فعلى الرغم من وجود الحرية في الاتصال بين اعضاء الجماعة في المناقشة، إلاّ أننا نجد أن هناك ميلا لأن يتركز الحديث عند أشخاص معينين . وعادة ما

يوجه المشاركون في المناقشة ملاحظاتهم الى الأشخاص الذين لهم مركز اجتماعي مرموق ، وذلك للتأثير الذي قد يلعبه هؤلاء الأفراد في القرارات النهائية للجماعة . كما ان الفرد الذي يتميز سلوكه بالعدوانية والسيطرة تجده بارزاً في المناقشة، لأنه عادة ما تتحقق له السيطرة على الجماعة . كذلك اذا كان بعض الحاضرين أكثر علما بموضوع المناقشة فإنهم سيجدون أنفسهم مركزاً للاهتمام والإنتباه من بقية الحاضرين.

كما يؤثر أسلوب قيادة المناقشة على سير النقاش . فإذا كانت قيادة المناقشة تعتبر نفسها مسئولة مسئولية مباشرة عن توجيه النقاش ، فإن أغلب النقاش سيكون موجها إليها ما دام المتحدثون في حاجة إلى أخذ « الإذن » منها للحديث . وإذا لم تكن هناك قيادة محددة للمناقشة فإن الإحتمال ضعيف في أن يكون هناك نظام محدد ، بل تكون هناك مرونة في عملية الإتصال . إن تركز الإتصال في الفرد (أ) في الشكل رقم ٢ يبين أن هناك قائداً غير ديموقراطي في الجماعة يكاد يقود الجماعة وفقاً لمشيئته ، أو أن هذا قد يحدث عندما يحتكر أحد الأفراد المناقشة بحيث يفرض على الآخرين التوجه نحوه والتحدث إليه .

وقبل محاولة تصحيح هذا الوضع ، فإنه يلزم التأكد فيما إذا كان وجود هذا النمط البسيط يرجع لأسباب مؤقتة ومشروعة أولاً . إن وجود الخلاف داخل الجماعة، على سبيل المثال ، يجعل الإتصال يتركز حول شخص واحد يتوقع أفراد الجماعة أنه عنده التأثير اللازم لحل هذا الخلاف . كما أن الخلاف نفسه يصبح مؤثراً، على الفور ، في محتوى التفاعل واتجاهه . وقد بينت الدراسات التي أجراها فستنجر L. Festinger على أن أعضاء الجماعة يعملون كل جهدهم لحسم أي خلاف ينشأ في وجهات النظر والآراء بحيث يحس أعضاء الجماعة بأن هناك ضغطاً موجوداً عليهم من أجل الإتصال. وهذا معناه أنه عندما يأخذ أحد الأعضاء موقفا يخالف الموقف الذي تراه الجماعة ، فإن عملية الإتصال بين الجماعة والعضو المخالف ستزداد لتضييق الخلاف ، وتسهيل اللقاء على رأي واحد.

ومع ذلك ، فإن الإتصال مع العضو المخالف سيتوقف بعد وقت ، إذا استمر تصميم هذا العضو على رأيه ، وفي النهاية يتوقف الأعضاء عن الحديث معه بسبب عدم رغبته في الإقتناع ورفضه لكل الحجج . أي ان الجماعة لا تقاطعه لأنه عبرّ عن رأي مخالف فقط ، بل تقاطعه لأنه أصرّ على موقفه رغم كل الأدلة والبراهين . ولكن هذا الموقف من جانب الجماعة يثير قضايا أخلاقية أيضاً ، لأن عدم تغيير العضو المخالف لرأيه قد يرجع لأسباب منها استخدام اعضاء الجماعة اساليب غير عادلة لإقناعه كالضغوط الإجتماعية أو الأقاويل والشائعات ، أو لأن الجماعة لم تكمل مناقشة الموضوع مناقشة مستفيضة . وفي هذه الحالة فإن اقدام الجماعة على قطع صلتها بهذا العضو قد يضر الجماعة بحرمانها من إسهامات هذا العضو . كما أن الجماعة يجب ان تتمعن في الأمر . لأن هذا العضو المخالف قد يكون على صواب . أمّا إذا كانت الجماعة مقتنعة بأنها بحثت في الأمر بكل موضوعية وذكاء ، وأن رأيها أصوب من رأي العضو المخالف الرافض للإقتناع، فإن الجماعة في هذه الحالة ملزمة بأن تسير في طريقها وتتجاهل هذا العضو تماماً . لأنه مالم تفعل الجماعة ذلك فإن عملية المناقشة ستضطر الى التوقف في طريق مسدود .

وعلى هذا الاساس فإن إحداث أي تغيير في النمط البسيط لعملية الإتصال يجب ان يراعي التحليل والتشخيص للأسباب التي تقف وراء هذا النوع . فإذا كانت الأسباب وجيهة ، فإنه يجب عدم عمل أي شيء لتغييره . ولكن إذا كان ذلك انعكاساً لوجود شخصية مسيطرة ، أو محتكرة للنقاش ، أو ترغب في أن تكون مركزاً للإنتباه فإنه يلزم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتصحيح الوضع .

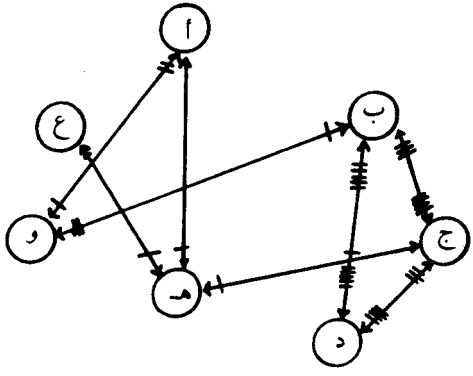
وأول خطوة يجب عملها في عملية التصحيح جذب انتباه الجماعة إلى الموقف الموجود ، ومناقشة ذلك مع الجماعة لتحقيق مزيد من الحرية والتلقائية في المناقشة . ولكن إذا فشل هذا الجهد ، أو إذا كان التضييق في الإتصال يرجع إلى

إصرار فرد معين ، للسيطرة على المناقشة فإن الجماعة تستطيع اتخاذ خطوات أخرى منها : الانتقال بالمناقشة الى موضوع جديد، او بوضع قواعد صارمة لتنظيم المناقشة يقوم بتطبيقها شخص غير الشخص المسيطر على النقاش، او بإبعاد العضو عن المناقشة .

(ثانيا) : النمط الفرعي :

في النمط الفرعي تجد أحاديث جانبية تحدث في إطار المناقشة التي تقوم بها الجماعة ككل . وتأخذ الأحاديث الجانبية بعض الأفراد من المجرى العام للمناقشة وتشتت إهتمامهم عما يجري من حديث . ويمكن تشبيه هذا النمط على النحو التالي :

شكل رقم ٣



ويحدث النمط الفرعي بسبب الاهتمام البالغ بموضوع النقاش ، أو لفقدان الإهتمام كلية بالموضوع . حيث يحدث أن يكون إحساس بعض المشاركين بالمشكلة يصل إلى حد الإنفعال الذي يدفعهم إلى الرغبة في الحديث لشخص ما ، وهذا بالتالي يؤدي إلى انقسامهم ، في جماعات لزيادة قنوات الإتصال .

ويفسر الهمس الجانبي على أساس أنه تعبير عن الضيق والكدر أحياناً . ويبدأ الحديث الجانبي ، في الأعم الأغلب ، عندما يكون بعض الأعضاء في الجماعة متحمسين بدرجة كبيرة لموضوع المناقشة إلى المستوى الذي يظهر فيه هذا الحماس لا شعوريا على شكل حديث خاص مع من يجلس بجوارهم ، ولا يريدون في نفس الوقت التدخل بأكثر من حقهم في الوقت المخصص للنقاش من قبل الجماعة . كما يحدث الحديث الجانبي عندما تصبح المناقشة متعبة بسبب موضوعها ، أو طولها ، أو توقيتها ، الخ ، فيبدأ الأعضاء الجالسون قرب بعضهم في الحديث حول مسائل مختلفة تماماً عن الموضوع العام .

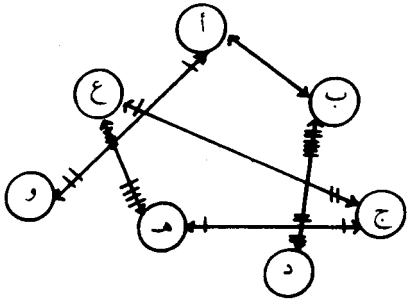
ولا داعي لمنع هذه الأحاديث الطارئة إذا كانت قليلة وتلقائية ولا تضر بالسير العام للمناقشة الأساسية . أما إذا استمرت هذه الأحاديث الجانبية أكثر من اللازم فإن ذلك معناه أن الأمر يتصف بالجدية والخطورة على المناقشة العامة ، ويتطلب الإهتمام من الجماعة وقيادتها . فإذا كان سبب تكون الجماعات الفرعية هو عدم وجود وقت كاف لإتاحة الفرصة للجميع لإبداء وجهة نظرهم ، فإنه لا مانع من ترك هذه الجماعات الفرعية تتبادل وجهات النظر فيما بينها . ويمكن عرض موضوع المشاركة في المناقشة وصلته بالأحاديث الجانبية على الجماعة ككل لمعرفة السبب واتخاذ ما يلزم نحوه من إجراء . أمّا إذا كانت الأحاديث الجانبية والمناقشات الفرعية ليست ذات علاقة بموضوع المناقشة الرئيسي ، فإن ذلك علامة على أن هناك مشكلات تواجهها الجماعة من حيث اهدافها وأساليبها .

(ثالثاً): النمط الثنائي :

يعتبر النمط الثنائي نوعا خاصا من أنواع النمط الفرعي ، وفيه يقوم بعض الأفراد بأحاديث جانبية ليس على المستوى الشخصي وبهدوء، بل أمام الجماعة ككل وبصوت مسموع للجميع . حيث يعرض أحد الأفراد رأياً ويقوم شخص آخر بمعارضته . وبمجرد أن يبدأ هذان الشخصان في المجادلة فإنهما

يخلقان دائرة من الاتصال خاصة بهما ، بحيث تفرض على كل واحد منهما أن يرد على الطرف الآخر . وهذا الموقف يجعل بقية الجماعة متفرجين ومستمعين فقط ، بسبب تجاهل المتناقشين الإثنين رأي أي شخص يريد أن يدخل في المناقشة معهما . وفيما يلي توضيح لهذا الحوار :

شكل رقم ٤

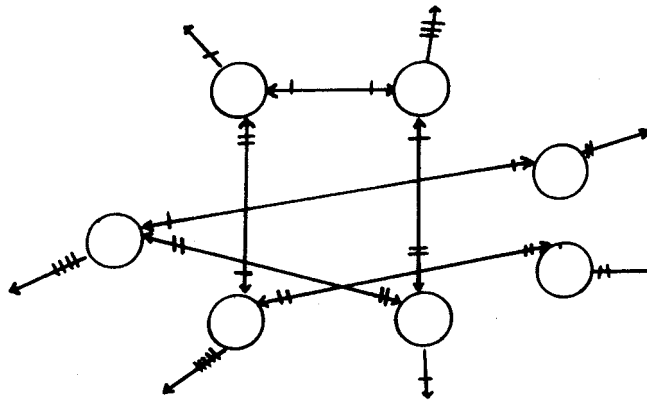


إن هذا النوع من الحوار العلني يعتبر، بصورة عامة ، نتاجا لخلاف صحي في وجهات النظر بين اعضاء الجماعة . فإذا كان هذا هو السبب وراء حدوثه فإنه يعتبر أمراً عادياً ولا يحتاج لاهتمام فوري . غير أنه يجب الإنتباه إلى أن استمرار هذا الحوار بصورة غير معقولة قد يقود إلى اللامبالاة، أو إلى تصدع الجماعة وتشتتها . ويمكن تصحيح هذا الظرف بأن يقتحم بعض الأعضاء الآخرين المناقشة بتغيير موضوع النقاش، أو باختيار احد الحاضرين لتنظيم سير المناقشة . وعادة ما يقوم احد الحاضرين بتنبيه الشخصين المحتكرين للمناقشة بفعلهما هذا فيتوقفان عن الإستمرار فيه .

(رابعاً) : النمط المتعدد :

يعتبر النمط المتعدد هو النمط الذي تسعى إليه أغلب المناقشات الجماعية . وهو على النحو التالي :

شكل رقم ٥



وفي هذا النوع من الحوار يسير الإتصال بحرية وتلقائية من شخص لآخر حسب الحال الذي تتم فيه المبادأة من واحد إلى آخر ، وحسب توفر المعلومات التي لها صلة بالموضوع، والتي يريد الشخص المساهمة بها في المناقشة . وينصب اهتمام الأفراد جميعاً على الجماعة ككل ، وكذلك على الهدف العام للمناقشة . إن أي خروج عن هذا النمط معناه في نظر الجماعة أن هناك صراعاً طارئاً بين الأفراد ، أو أن هناك مشكلة طارئة. ويلاحظ في شكل رقم (٥) أن هناك بالإضافة إلى الأسهم التي تشير إلى تبادل الإتصال بين فرد وآخر ، توجد أسهم أخرى تتجه من الفرد إلى خارج الدائرة . وتستخدم هذه الأسهم التي تشير الى الخارج للدلالة على التعليقات التي وجهها الفرد للجماعة ككل ، وليست لفرد واحد فقط ، وتعرف هذه التعليقات بالتعليقات الجماعية . ومن العلاقات الدالة على نضج الجماعة ، والروح الجماعية فيها كثرة التعليقات الموجهة للجماعة ككل على تلك الموجهة إلى فرد أو أفراد معينين . وتؤدي التعليقات الموجهة للجماعة ككل إلى تحسين عملية الإتصال بين أفراد الجماعة ، لأن هذه التعليقات تساعد على فتح قنوات للإتصال، وتشجع كل فرد على إعطاء ما عنده

من معلومات وآراء ، وتسمح لأكبر قدر من الردود والملاحظات التي تصحح الأخطاء التي قد تقع فيها الجماعة ، وتسهل عملية التفاهم والتواصل الشخصي بين الأفراد.

وقد أظهرت الدراسات التي أجراها روبرت بيلز Robert Bales ومساعدوه أن الأفراد الذين لهم أدوار قيادية في الجماعة يقومون بإصدار تعليقات جماعية (أي تعليقات موجهة للجماعة ككل) أكثر من أي فرد آخر في الجماعة . إن أسلوب التعبير عن الآراء بطريقة تدعو الآخرين للتعليق من الأساليب الجيدة التي تستثير اي فرد، لديه شيء معقول ، لأن يتقدم ويقول كنوع من الردّ ، أو التعليق ، أو الرفض لما قد سمع .

الإتصال في اتجاهين :

الإتصال عملية حيوية ديناميكية فيها اخذ وعطاء ، وتأثير وتأثر ، وليست كما يعتقد بعض الناس بأنها عملية ثابته يتم فيها تبليغ خبر أو نبأ . ولذلك فإن عملية الإتصال تميل إلى ان تكون أكثر تلقائية في الجماعات الصغيرة منها في الجماعات الكبيرة . ذلك أنه في عملية الاتصال ذات الإتجاه الواحد مثل المحاضر أو الخطيب الذي يتكلم لجماعة من المستمعين، فإن هناك توقعاً بأن يكون المستمعون سلبيين ، أي منصتين لما يقوله المتحدث فقط . بينما تكون عملية الاتصال في مناقشات اللجان ، مثلاً، عملية ذات اتجاهين، حيث أن هناك توقعا في ان يقوم كل فرد باستلام افكار، وإصدار أفكار وآراء. وهذا معناه ان الإتصال أثناء المناقشة الجماعية ، يتم في عملية دائرية ولا يسير في اتجاه واحد فقط . وبمعنى آخر ؛ فإن الاتصال يتم من شخص إلى آخر ، وأن الشخص الذي يتكلم مرة يستطيع أن يتحدث من جديد ، وهكذا . وهذا يرجع إلى أنّ أحد الأفراد يثير موضوعاً ، فيقوم شخص ثان بالتعليق عليه ، ويرد شخص ثالث بإضافة معلومات أخرى . وهكذا تتتابع عملية الإتصال بصورة تلقائية،

وتستمر حتى ان هناك احتمالاً لأن يشارك نفس هؤلاء الأشخاص في النقاش من جديد.

وقد بينت كثير من الدراسات أن الإتصال ذا الاتجاهين أكثر كفاءة من الإتصال ذي الاتجاه الواحد في حل المشكلات . فقد بين هايز وميللر Heise and Miller أن الإتصال المغلق الذي يتم فيه الإتصال في اتجاه واحد بين شخصين اثنين يعتبر أقل انواع الإتصال كفاءة في حلّ المشكلة . وأن أحسن أنواع الإتصال كفاءة في حلّ المشكلة هو الإتصال ذو الإتجاهين الذي يشترك فيه عدد كبير من الأفراد . كما وجد هذان الباحثان أن هناك علاقة بين مستوى الإنجاز الذي تقوم به الجماعة وقنوات الإتصال الموجودة من اجل استخدام طريقة حل المشكلات في تحقيق غايات الجماعة . وفي الدراسة التي أجراها ليفيت H. J. Leavitt ومساعدوه ظهر أن أسلوب الإتصال الذي تتوفر فيه الحرية التلقائية للأفراد في الرد والتعليق وإضافة المعلومات يفوق كل أنواع الإتصال الأخرى . فقد تبين أن الحرية التلقائية تؤدي إلى توفر الدقة المتناهية في عملية الإتصال، وتخلق جوّاً من الألفة بين المشتركين فيه ، وتزيد درجة الثقة في القرارات التي يتم التوصل إليها . إن تبادل وجهات النظر بحرية يساعد الى حد كبير على تحسين التفاهم بين الأفراد بسبب الوضوح الذي يحدث نتيجة التقليل من غموض محتوى الإتصال نفسه . ولعل تفوق القرارات التي يتم التوصل إليها بصورة جماعية على تلك التي يتم التوصل اليها بصور أخرى راجع إلى التقليل من قيود الإتصال وتحقيق التفاهم في المناقشة الجماعية بسبب المواجهة المباشرة ، والتفاعل المباشر بين الأفراد.

الروح المعنوية والإنتاجية :

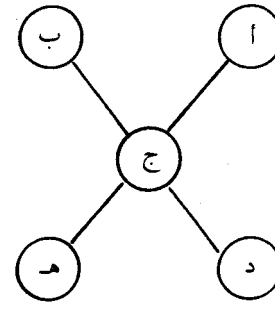
لا شك أن هناك علاقة بين الروح المعنوية التي تسود الجماعة ودرجة الإنتاجية في اعمالها وقراراتها ونوعية الاتصال الموجود بين أعضائها. ولذلك اهتم الدارسون بهذا الموضوع لتأثيره على العمل الجماعي في المواقف الحياتية

المختلفة . ففي الدراسة التي أجراها ليفيت H. J. Leavitt لمعرفة العلاقة بين إنجاز الجماعة وأنواع الإتصال الممكن ، داخل الجماعة ، تبين أن هناك علاقة بين هذين العاملين . وفي هذه الدراسة كانت هناك جماعات تتكون كل منها من خمسة أفراد ، بحيث أن كل مجموعة كانت تجلس حول مائدة خاصة بها . وكان جلوس هؤلاء الأفراد قد تحدد بصورة تسمح لهؤلاء بالإتصال ببعضهم عن طريق كتابة قصاصات من الورق . وتم التنويع في جلوس الأفراد بحيث تكون هناك أنواع مختلفة من الإتصال . وقد كانت هناك أربعة أنواع من الاتصال كما هو الحال في شكل رقم (٦).

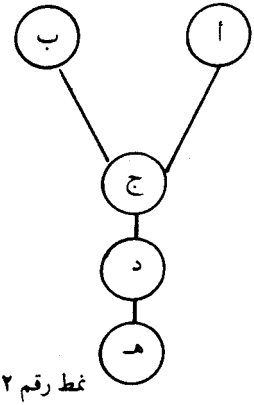
ففي النمط رقم (١) كان أمام أفراد الجماعة اختيار واحد وهو أن الاتصال لا يتم إلّا عن طريق الفرد رقم (ج) الذي كان من حقه الإتصال بأي من الأفراد الآخرين . بينما في النمط رقم (٢) فإنه بإمكان أي فرد . ما عدا الفرد رقم (هـ)، ان يتصل بالفرد رقم (ج) . أما في النمط رقم (٣) فإن هناك شخصان هما (أ) و (هـ) قد وجدا نفسيهما مقطوعين عن الجماعة إلّا عن طريق (ب) و (ج) ، في الوقت الذي تجد فيه بقية الجماعة نفسها قادرة على الاتصال بغيرها في أي جانب تريد . وفي النمط الدائري ، وهو النمط رقم (٤) ، فإن كل عضو في الجماعة كان حرّاً في ان يتصل بمن يشاء يميناً ويساراً .

وقد أعطى الباحث لكل فرد في التجربة عدداً من الرموز ، وطلب منه أن يكتشف الرمز الذي يشترك فيه جميع أفراد جماعته . وقد تم تسجيل الوقت الذي احتاجته الجماعة لاستكمال التجربة ، وتسجيل عدد الرسائل التي تم تبادلها ، ودرجة الروح المعنوية للجماعة . وقد أظهرت هذه الدراسة أن النمط رقم (٤) الدائري الذي يعتبر أقرب الأنماط جميعا إلى المناقشة الجماعية العادية ، كان أفضل الأنماط من حيث الإتصال ، وعدد الرسائل المتبادلة ، وعدم تمركز القيادة في شخص معين . كما أن هذا النمط قد شهد أكبر عدد من الأخطاء ، ولكن تم تصحيحها بسرعة وفي حينه ، وتميزت هذه الجماعة بروح معنوية عالية .

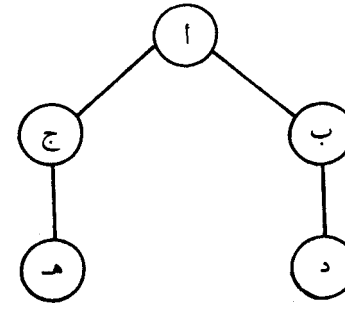
شكل رقم ٦



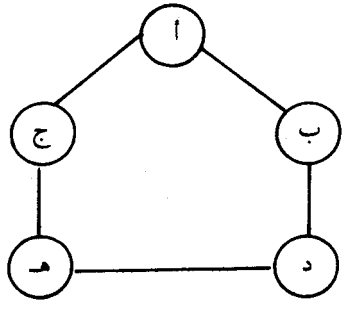
نمط رقم ١



نمط رقم ٢



نمط رقم ٣



نمط رقم ٤

أمّا النمطان رقم (١) و (٢) فقد شهدا أقل عدد من الأخطاء ، واحتاج الأفراد إلى عدد قليل من الرسائل لإنجاز الواجب ، وشعر الأفراد بأنهم في حاجة إلى شخص مركزي ليتم لهم تبادل الرسائل والإتصال عن طريقه . ولكن عبر الأفراد عن تضايقهم من العمل وفقا لهذا النمط .

وبصورة عامة ، فإن الجماعات ، في الأنماط الأربعة لم تختلف فيما بينها بدرجة لها دلالتها الإحصائية (أي لها أهميتها) من حيث الوقت المطلوب لانجاز الواجب . وهكذا تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الكفاءة في الحل ، والروح المعنوية العالية ، والإعتماد القليل على الآخرين يرتبط ارتباطا وثيقا بدرجة الحرية المتوفرة لتحقيق الإتصال بين الأفراد .

محتوى الإتصال :

لا شك أن نوع الإتصال من حيث مستوى الحديث وأسلوبه له تأثير كبير على الإتصال . وكما تبين في الفصل الخاص بمهارة اللغة والاتصال ، فإن العادات التي كوناها في اختيار مفرداتنا ، وطريقة تفكيرنا ، وأسلوب كلامنا لها تأثير بالغ من الناحية الإيجابية أو السلبية على فهم الآخرين لنا ، وبالتالي نجاح المناقشة أو فشلها . إنّ توقعنا بأن الآخرين يفهمون قصدنا ، ويتفاهمون معنا بغض النظر عن الكيفية التي نختارها للتعبير عن أنفسنا ، هو توقع خاطىء إلى حدّ كبير . ويرجع ذلك إلى الأسباب الآتية :

(١) يختلف الناس في خبراتهم الماضية ، ونحن نعلم أن الحاضر هو وليد الماضي رغم التمييز الواضح للحاضر في معطياته الآنية . وبالتالي فإن فهم الناس لهذا الحاضر وتعاملهم معه يتأثر برصيد خبراتهم الماضية . فالشخص الذي تعلم أن يخاف دائما يصعب عليه أن يتصور بسهولة مفهوم الشجاعة ومزاياها في حياته الفردية والإجتماعية .

(٢) يختلف الناس في معارفهم ومدركاتهم بسبب الاختلاف في قدراتهم

الشخصية من عقلية ونفسية وجسمية تعليمية ، وبالتالي فإن الناس يختلفون في درجة ادراكهم للأمور ، وسرعة تحليلهم لها ، وفهمها .

(٣) يختلف الناس في مصالحهم ، أحيانا ، ونظراً لارتباط سلوك الانسان بمصالحه ، فإننا نعجز عن إدراك ما يتعارض مع هذه المصالح ، وإن شرح لنا الآخرون سلامة رأيهم فإننا نجد صعوبة في فهم قصدهم .

ولا تعني الأسباب الثلاثة المذكورة أعلاه أن الإتصال مستحيل بين الأفراد بسبب اختلافهم في قدراتهم وامكانياتهم الشخصية والتعليمية . ولكن كل ما تعنيه ، هو أننا لا نتوقع بأن يرى الآخرون ما نرى ، أو أننا نستطيع أن نجعلهم مثلنا بجهد يسير . إن ذلك يتحقق عندما ندرك أن عملية الإتصال ليست أمراً روتينيا وعفويا ، بل هي عملية تحتاج إلى جهد وصبر ووضوح . ولذلك يذهب كثير من المفكرين إلى أن تاريخ الفكر الإنساني ليس سجلا للتقدم المضطرد نحو اكتشاف الحقيقة ، بل هو سجل للتحرر التدريجي من الجهل . وتنطبق هذه المقولة على موضوع الإتصال انطباقا كبيراً . حيث أن كل المناقشات تبدأ بوجود مشكلة ، باقتراح حل معين لها ، ثم برفض هذا الحل من بعض الأفراد ، ثم تستمر المناقشة في العرض ، وفي المعارضة ، إلى أن تتوصل الجماعة إلى حلّ يقبل به الجميع ، أو أغلب الجميع فتتوقف المناقشة ولو مرحليا على الأقل . ولا يتم التوصل الى الحل المقبول بسهولة ، إذ تكون هناك عوائق وصعوبات في عملية الإتصال منها ردود الرفض ، والمراوغة ، والسطحية .

(**أولا**) : ردود الرفض . تتنوع الردود التي يتم بها التعبير عن رفض الفكرة التي احتوتها عملية الإتصال ، حيث أن بعض هذه الردود يكون لفظيا وبعضها الآخر يكون لغويا . فقد يتم رفض الإقتراح تماما كقول بعضهم (هذا غير صحيح) أو (هذا لن يجدي) . وقد يصل أحد أعضاء الجماعة إلى الحد الذي يقول فيه (هذا أفشل وأغبأ اقتراح أسمعه في حياته) . وقد يقول الشخص بكل وضوح أنه لا يرغب الإستمرار في الحوار أو يتحدث أكثر في

الموضوع الذي هو في نظره أمر مستحيل لا يمكن التفكير فيه ، أو خطأ تماما ، أو أنه غير ضروري ، أو أنه خارج عن الموضوع الرئيسي . إن التفوه بمثل هذه العبارات وبغيرها مثل (اقتراح سخيف) أو (اقتراح ساذج) أو (اقتراح غير ناضج) كفيل بإجهاض هذا الاقتراح ، وبتقليل النقاش حوله ، إن مثل هذه العبارات تعجّل باختصار وقت الحوار ، والحيلولة دون حصول أي نقاش بناء حول الموضوع . وتدل مثل هذه المواقف دلالة واضحة على شخصية المتحدث ، وعلى المستوى الذي يدرك به عملية الإتصال وتحقيق التفاهم مع الآخرين .

إن الإتصال السليم ينبغ من شعورنا بالحاجة إلى توسيع أفقنا ، وزيادة معرفتنا بحقيقة الواقع من حولنا . ويتم ذلك عن طريق تبادل العبارات اللغوية ، مع إدراكنا إلى أننا ، بصورة فردية ، قادرين على ادراك جزء فقط من الواقع . ولذلك فإن أولئك الذين يرفضون الحوار والمناقشة إنما يعبرون عن جهلهم وحماقتهم التي لا أساس لها . إن أولئك الذين يتفوهون بعبارات تحط من قدر الآخرين وأفكارهم ، وتضع أحكاما مطلقة ومسبقة إنما يستخدمون أسلوبا من الدعاية الرخيص بدلا من الحوار والنقاش .

(ثانيا) : ردود المراوغة :

وتعتبر المراوغة في الحديث عائقا من العوائق التي تحدّ من حدوث الإتصال بيسر وسهولة . فبدلا من أن يواجه الأفراد المشكلة رأساً ، فإنهم يلجأون إلى اللف والدوران حولها بعدة عبارات منها (هذا حكم عام لا صحة له) أو (هذه مسألة شخصية) . إن المتحدث الذي يقول مثل هذه العبارات ينسى أنه قد أخطأ الغرض من النقطة المعروضة للنقاش تماما . والمفروض أن يكون ردّه يتناول فيما إذا كان لهذا التعميم ما يبرره أم لا .

ولا تحدث المراوغة دائما في المناقشة بصورة مقصودة من أجل إزعاج صاحب الاقتراح شخصيا ، أو لأن موضوع الاقتراح يعارض مصلحة أعضاء الجماعة المشاركين في النقاش . إن بعض أفراد الجماعة يلجأون إلى المراوغة

عندما يحسون بأنهم يجهلون موضوع النقاش ، ولا يريدون أن يعترفوا لأنفسهم ولـلآخرين بـأنهم في الحقيقة لا يفهمـون فيه شيئـا . وبذلـك يلجأون إلى تغيـير مجـرى الحديث ، أو إصـدار أحكام لا أسـاس لها حـول المـوضـوع ، أو اعتبـار مناقشة الموضوع غير ذات جدوى . وبذلك تؤدي مثـل هذه الأعمـال إلى إعاقـة عملية الإتصال والتفـاهم ، وتشتت جهد الجمـاعة ووقتهـا في مجادلات لا فـائدة منها .

ويقوم بعض الأفراد بالمراوغـة باستخـدام أسلوب آخر هـو أسلوب إصدار الأحكـام التقييمية والأخـلاقية عـلى الأفكار المـطروحة للنقـاش ، كقول بعضهم (هذا حلال أو هذا حرام) ، أو (أولادنـا يريـدون أن يعلمونـــا !) ، أو (هذا كلام مخلصين) ، وهكذا . إن الأمر واضح لكل ذي عقل وهـو أنه في إمكـان أي شخص أن يتجاهل الحقيقة ويحور ويتلاعب بالألفاظ لتغطيتها . ولعل حركة السـوفسطائيـين في الفلسفة القـديمة التي كـانت تستخـدم الألفـاظ والمـراوغـة في التحليل من أجل أن تصف الأبيض بأنه أسـود وأن الأسود أبيض ، تكـاد تكون معروفة لكل إنسان نال حظا من التعليم . كذلك فـإنه بـإمكانـك أن تقول بـأن (العلم في الصغر كالنقش على الحجر) وبإمكانك أن ترد على هذا القـول (بأن **التعلم لا صلة له بالعمر، بل يتصل بالدافـع والحماس**) . ونعبـر في ثقافتنـا عن هذه المراوغـة المقصودة عنـدما نجـد شخصا يـذكر شيئـا لا يقصده بـذاته ، بـل يقصد عكسه تماما ، فنقول (كلمة حق أريد بها بـاطل) . إذن اللغـة سلاح ذو حـدّين ، فقـد تكـون وسيلتنـا للوضـوح ، كـما قـد تكـون وسيلتنـا للغمـوض والإبهام .

ومن هذا يتضح أن الكلام يستخدم في أحيان كثيرة من أجل الظهور بترك انـطباع جيـد لدى الآخـرين ، أو للدفاع عن الـذات ، أو لنشر الغمـوض ، أو لتغـطية الإنسـان لجهله وعدم معـرفته . ولعـلّ زيادة أهميـة الإتصال ، وارتبـاط مصالح الناس ببعضها بصـورة كبيرة جـدّا في المجتمع الحديث، كل ذلك قد دفع الأفـراد إلى الإعتماد عـلى التبريـرات اللغويـة في خـداع الآخـرين ومجـاملتهم .

ولذلك لا غرابة في أن تجد جماعة تتأثر بالمهارة والسلاسة في الحديث لبعض أعضائها أكثر من احترامها لأفراد آخرين لا يتحدثون إلاّ بكلام له معناه وجدّيته .

(ثالثا) : الردود السطحية :

عادة ما تتعطل مناقشة جدّية ، لا لشيء ، إلاّ لأن بعض الأفراد في المناقشة لا يستجيبون إلى الكلام الذي يقال على أساس أنه رموز بل على أساس أنه علامات ثابتة . فالكلمات تعتبر رموزاً ما دام الإنسان يستجيب إليها بصورة تحليلية مشروطةبحيث يكون على وعي تام بالتنوع في المعاني المرتبطة بهذه الكلمة وكذلك الإشتقاقات الممكنة منها ، وكذلك قصورها المحتمل في التعبير عن موقف معين . ولكن يستطيع الإنسان أيضا أن يستجيب إلى مفردات اللغة كعلامات ثابتة في حدّ ذاتها مثل (علامات المرور) أو (مفتاح الكهرباء) بحيث أن كل علامة لها معناها في ذاتها ، ولا صلة لها بغيرها ، وأنك إمّا أن تأخذها هكذا أو تتركها هكذا دون تحليل أو تدقيق .

وعندما يستجيب الإنسان إلى المفرد اللغوي كعلامة ثابتة ، فإنه يفعل تماما كما يفعل الحيوان . فالكلب الذي تعود أن يستجيب لصاحبه كلما ناداه (مرجان) لا يفهم معنى مرجان بأنها الحجر الكريم ، وأنه قد تكون هناك استخدامات تعبيرية أخرى للفظ ، ولكن الكلب يستجيب لها كعلامة صوتية مميزة تشير عليه بأمر واحد هو المجيء لصاحبه . وعليه فإنه عندما تعلم كلب (العالم بافلوف الروسي) أن يسيل لعابه لسماع صوت الجرس ، وعندما تعلمت حمامات (العالم سكنرالأمريكي) أن تلعب كرة الطاولة كلما رأت ضوءا معينا مصحوبا بنزول حبات من الطعام ، وعندما تعلمت فئران (العالم هل Hull الأمريكي) أن السلك الحديدي يلدغ بالكهرباء كلما تحركت قبل وقتها أو في مسار غير المسار المطلوب منها السير فيه ، فإن هذه الحيوانات لم تتعلم لغة أو رموزاً ، بل تعلمت علامات محددة ثابتة جامدة تستجيب لها في موقف معين

استجابة واحدة لا تتغير . وللأسف ، فإننا نجد بعض الأفراد الذين يعجزون عن الإستجابة للغة كرموز ، ويعجزون حتى عن الإستجابة للعلامة كعلامة ، مثل أولئك الذين لا يتقيدون بإشارات المرور ، وقواعد النظام ، وبذلك ينزل الإنسان بنفسه عن طريق فهمه الخاطىء إلى مرتبة أقل من الحيوان أحيانا . إننا نستطيع أن نكون أناساً عاقلين وذلك بأن نفكر ونتصرف مع اللغة وغيرها على أساس أنها رموز قابلة للتأمل والتحليل والتعديل . إننا عندما نتصرف بصورة آلية أو عمياء فإننا نتنازل عن قدرة عظيمة وهبها الله سبحانه وتعالى لنا وهي العقل .

وللأسف ، يستجيب بعض الأفراد في المناقشة أحيانا لما يجري على أساس أنه علامات ، وليس على أساس أنه رموز . فمثلا قد تجد من يرفض المصطلحات التالية دون مناقشة وسعي لفهم معناها (الاشتراكية) ، (الوحدة العربية) ، (القرآن شريعة المجتمع) ، (الديموقراطية المباشرة) ، (البيت لساكنه) . كما تجد من يقبل بالمصطلحات التالية دون أن يفهم معانيها (السلطة الدستورية) ، (الدولة العلمانية) ، (حرية التجارة) ، (الرأسمالية) ، (القبلية) ، (الحرية الفردية) ، وهكذا . إن الأفراد الذين يقبلون بالأمور دون فهم وتمحيص وتحليل، أو يرفضونها بدون هذه العمليات ، هم أفراد جامدون في تفكيرهم ، يصعب عليهم الإسهام في المناقشة أو الإستفادة منها لأنهم غير قادرين على أن يجولوا ببصرهم ليروا العالم من عدة زوايا . إن هؤلاء الناس يتصرفون بسلوك هو أقرب إلى الحيوان منه إلى الإنسان ، لأنهم بدلا من أن يقوموا هم بتحريك المفردات والمعاني ، فإنهم يتركون أنفسهم للكلمات تحركهم كما شاءت .

اللغة والتفكير :

إن عملية الإتصال عملية مباشرة ، ولكي تكون مفيدة وناجحة فإنها تحتاج إلى وضوح في التفكير من حيث معرفة القصد والغاية . إنك إذا لم تكن نفسك

عارفا ما تريد التعبير عنه ، فكيف تلوم الآخرين إذا لم يفهموك جيدا . ولذلك فإن عدم وضوح الفكرة يعتبر عائقا أساسيا في عملية الإتصال ، وبالتالي في المناقشة حيث يحتاج الفرد لأن يتابع الفكرة ، ويقارنها بغيرها ، ويصل الى آراء بشأنها .

وتتصل القدرة على التفكير السليم بالقدرة على استخدام اللغة ، وأسلوب التعبير الجيد . ذلك أن اللغة التي نتكلمها تفرض علينا تعبيرات وتركيبات معينة ، وأنه يوجد في كل لغة عدد كبير من الإفتراضات الخفية عن خصائص الواقع ، وأننا عندما نتكلم فإننا نعبر عن أفكارنا بمنطق اللغة التي نتكلمها . ونظراً لارتباط اللغة بالتفكير فإنه يمكن تجنب كثير من العوائق التي تحدث في الاتصال بالاطلاع على الشرح الواسع في الفصل السابق (الاتصال والمهارة اللغوية) .

الإتصال الجيد :

إن دراسة عملية الإتصال تبين أن هناك اتجاهات وممارسات تساعد على حصول حوار وحديث مفيد وبناء . فعن طريق الكلام نستطيع أن نحقق غاياتنا ، وأن نقيم علاقات متينة مع الناس من حولنا ، وأن ندخل إلى قلب المشكلة تحليلا وتشخيصا . ولكن الكلام وحده لا يكفي لتحقيق عملية الإتصال الإنساني ، ذلك أن الإتصال يحتاج إلى مهارتين اثنتين هما مهارة الإستماع ، ومهارة الكلام .

(**أولا**) : مهارة الإستماع . لقد سبق أن تعرضنا في الفصل الثامن (المشاركة في المناقشة) إلى أهمية الاستماع ، وتأثيره في إدراكنا وفهمنا للآخرين . وفيما يلي نقدم معالجة وافية لهذه المهارة وأهميتها في عملية الإتصال . لكي تتم عملية الإتصال يلزم أن يتوفر لها شرطان أساسيان هما : شخص يتحدث وآخر يستمع إليه . ولكي يكون الفرد عضواً فعالا في المناقشة ، ويسهم

فيها إسهاماً جيداً فإنه يحتاج إلى أن تكون عنده القدرة على القيام بالمهارتين . ولأن الناس قليلا ما يلتفتون إلى أهمية الإستماع ، وباعتباره أمراً أكثر صعوبة من الناحية النفسية ، فإني أود أن أناقشه أولا .

ماذا نعمل عندما ننصت إلى الآخرين ؟ إن الإجابة على هذا السؤال ليست سهلة لدى كثير من الناس لأنهم نادراً ما فكروا في هذا السؤال والإجابة عليه بصورة جدّية . وربما لهذا السبب نجد كثيراً من الناس لا يجيدون الاستماع الاّ قليلا . إننا عندما نستمع لشخص يتحدث ، فإننا نحاول بذلك أن نتوغل في الجهاز العصبي لإنسان آخر لنرى كيف يحس ، وكيف يرى العالم من حوله .

ولعلنا إذا عرفنا الأمور التي نقوم بها عندما لا نستمع بصورة جيدة ، فإننا نستطيع بعدئذ أن نتجنب هذه الأشياء لتخلق لدينا عادة الإستماع السليم . ولنفترض أننا دخلنا إلى مكان تجري فيه مناقشة جماعية ، وكنا قادرين على قراءة ما يدور في ذهن المشاركين في تلك المناقشة ، فإننا قد نجد الآتي :

(١) أن هناك عدداً لا بأس به من الحاضرين لا يستمعون مطلقا إلى الحديث ، وأن كل ما يقومون به هو التقاط الكلام ، وليس الإستماع إليه ، كما يحدث في جهاز التسجيل ، مثلا ، من حيث عدم إدراك معنى الكلام وفهمه .

(٢) أن هناك بعض الناس الذين يستمعون جزئيا إلى المحادثة وذلك باختيار ما يرغبون في سماعه ، حيث يلتقطون بين لحظة وأخرى بعض الكلمات والعبارات التي تجعلهم يتعرفون على موقف المتحدث من موضوع النقاش بصورة سطحية ، دون أن ينتبهوا إليه جيداً لفهم قصده . فتجدهم ينتقون من كلام المتحدث الكلمات الإنفعالية ، والأمثال الشعبية ، والتعبيرات البلاغية إلى الحد الذي يوافق افتراضهم في المتحدث من أنه متعلم أو أمّي ، غني أو فقير ، إقليمي أو وحدوي ، متدين أو ضعيف الإيمان ، وهكذا . وبعد أن تتم هذه العملية فإنهم ينقلبون إلى افتراضاتهم وتأويلاتهم الشخصية حول هذه الأمور التي

سمعوها . ولكن كما هو واضح فإن الشخص الذي يقوم بهذا الإستماع الإنتقائي لا يحصل على المعنى الصحيح والكامل لكلام المتحدث ، بل كل الذي يحصل عليه هو معنى مشوش لما قاله .

(٣) أن هناك بعض الناس الذين يستمعون فقط لغرض الردّ على الكلام ومعارضته . وينتظر هؤلاء الأشخاص بفارغ الصبر الفرصة لتدمير حجة المتحدث حتى وان كانوا في أعماقهم يقبلون بصحتها . وخلال انتظارهم لتلك الفرصة فإنهم يكونون مشغولين بإعداد ردّهم ، ولا ينتبهون إلّا قليلا جدّاً لمنطق المتحدث . فعندما يبدأ المتحدث في عرض فكرة معينة فإنهم ينشغلون في البحث عن العيوب الموجودة في هذه الفكرة فقط . إن مثل هؤلاء المناقشين (إذا جاز لنا أن نسميهم مناقشين) يجدون استمتاعا في الجدال فقط . فهم يستمعون لغيرهم دائما بصورة دفاعية ، إمّا لغرض حماية أنفسهم من أي تهديد ينتج عن أي تغيير ، وإمّا لأنهم يريدون أن يظهروا أنفسهم أمام الناس بأنهم قادرون على النقاش والمحاورة .

(٤) إن هناك عدداً قليلاً من الحاضرين الذين يعرفون أصول الاستماع ، ولا توجد لديهم أية عوامل نفسية دفاعية ، ويهتمون فقط بمعرفة الكيفية التي يدرك المتحدث بها العالم ويراه . وبذلك بدأ كل واحد منهم ينصت في اهتمام كبير . ولذلك يتبين هنا أن الصمت ليس دائماً وسيلة هروبية ، بل يمكن ان يكون وسيلة مشاركة إيجابية في تفاعل الجماعة .

إن الاستماع الجيد ليس عملية سلبية ، بل هو تحرر الفرد من حدود نفسه مؤقتاً ليعبر إلى داخل عالم إنسان آخر . إن المستمع الجيد هو الذي يستطيع أن يتفهم « الإطار المرجعي » الذي يستخدمه المتحدثون ، ويشاركهم احساساتهم ومدركاتهم ليفهمهم جيداً ، وليس لغرض رفض أفكارهم والهجوم عليها . ومن ذلك يتبين أن الإستماع الجيد يقوم أساساً على احترام المتحدث وتقديره . كما أن فهم ما يود الشخص أن يقوله يتطلب من المستمع أن يبذل جهداً أيضاً لفهم

شخصية المتحدث . إن فهم وجهة نظر معينة لا يكون فهماً صحيحاً إلّا إذا عرفنا الشخص الذي يقف وراء الفكرة من حيث آماله ، ورغباته ، ومخاوفه ، وشكوكه . إن الإنسان في حياته تجسيد لآرائه وأفكاره ، ولذلك فإننا لا نستطيع أن نفصل الشخص عن الفكرة دون أن نفقد عنصراً مهماً في فهمنا للموقف ككل .

ولكي تكون مستمعاً جيداً ، فإنه يلزمك أن تكون عندك القدرة على تجنب إصدار الأحكام التقييمية غير الناضجة حول المتحدث ومقولته . وكما يرى كارل روجرز Carl Rogers المتخصص في التحليل النفسي ، فإن عملية الإتصال بين الأفراد تعاني كثيراً من الإستعداد الطبيعي عند بعض الناس إلى إصدار الأحكام ، والموافقة أو الرفض لما يقوله الآخرون . إن تجنب الردود التقييمية (صح ، خطأ ، ممتاز ، سيء) يخلق روح التقارب والتفاهم بين المتناقشين ، ويشجع الطرفين على التفتح في الحوار والمناقشة للتعرف على الخطأ والصواب .

إن إزالة الفرد لحواجزه الدفاعية ، وإحساسه بالآخرين وتفهمه لهم ، وتأخيره تقييمه لهم إلى ما بعد انتهاء المناقشة يسهم مساهمة كبيرة في تحسين عملية الإتصال . إن مثل هذا العمل يزيل كل الحساسيات والإستهزاء ، والتنابز بالألقاب ، ومثلها من الأساليب التي يلجأ إليها بعض الناس اليوم للدفاع عن ذواتهم . ولكن لا يفهم من هذا الكلام أن المجاملة هي الهدف الرئيسي للإتصال والمناقشة . إن المقصود هنا هو أنه يستحيل أن يكون هناك اتصال مفيد ما لم تزول المخاوف والتحفظات والأوهام من الطرفين . وأنه لكي تترك العقول والمدارك لتتحاور وتتناقش فإنه لا بد من توفير الإطمئنان النفسي والوجداني الذي يحفظ للنفس كرامتها أولاً . إن عبارة (الإحترام المتبادل) ليست أمراً سهلاً كما نظن . إن الاحترام المتبادل معناه أن تقبل بالشخص الذي أمامك وتحترمه على ما هو عليه ، وليس كما تريده أنت أن يكون . وعليه فإن الملاطفة والذوق في الكلام ليست غاية في حدّ ذاتها ، بل هي وسيلة للمناقشة

المفيدة التي يتم فيها اتخاذ قرارات مهمة حول قضايا تهمّ الناس . وفيما يلي بعض الأسئلة التي تساعد على تنمية المهارة في حسن الإستماع الى الآخرين ، وتفهم مواقفهم :

(أ) ماذا يقول المتحدث ؟ ما الذي ينوي أن يقوله لنا ؟ حول المشكلة ؟ حول نفسه ؟ هل أشعر بأني أفهمه ؟ أم أني يجب أن أتأكد من تفسيري لما يقوله عن طريق توجيه أسئلة له ؟

(ب) ما هي الردود التي أحس بها نحوه ؟ هل الفكرة التي يشرحها الآن فيها تهديد لي ؟ لوضعي الوظيفي ؟ لوضعي الإجتماعي ؟ للفرضيات التي أؤمن بها ؟ لماذا ؟ هل حماسي للمتحدث أو كراهيتي له ناتجة عن شعوري بعدم الأمان ، أم أن ذلك سببه فقط قوة حجته أو ضعفها ؟

(حـ) ما هي الأسس التي بنى عليها رأيه وملاحظاته ؟ هل الفرضيات التي يستند عليها في كلامه ظاهرة واضحة ، أم أنها خفية ؟ هل يعرف المتحدث نفسه فعلاً ما يدعي معرفته ؟ هل أن خبرتي الشخصية تتصل بالفكرة أو الأفكار التي يعرضها المتحدث في كلامه ؟

(د) كيف يمكن استخدام آرائه ؟ هل وجهة نظره تلغي وجهة نظري ؟ هل يمكن تقريب وجهات النظر والوصول إلى رأي متكامل ؟ كيف يمكن عمل ذلك ؟ إلى أين تقودنا فكرته ؟

إن الحاجة إلى ضرورة الإستماع الجيد كمهارة من مهارات المناقشة ، وكوسيلة من وسائل الإتصال بالآخرين لخلق علاقات عمل وزمالة وقرابة معهم ، تجعلنا نقدر أهمية هذه الحاجة ، ونسعى إلى التمكن منها . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق اتباع الملاحظات السابقة ، بالإضافة إلى المبدأ العام وهو أن تحترم الآخرين ووجهات نظرهم إذا أردت منهم أيضاً أن يعاملوك ورأيك بكل احترام وتقدير .

الكـلام :

يمثل المستمع نهاية دائرة الإتصال ، بينما يمثـل المتحدث نهايتهـا الأخرى . وعليه فإن مسئولية نجاح عملية الاتصال أو فشلها تقع على الإثنـين معاً . ذلـك أننا لا نريد أن نفهم الآخرين فقط ، بل إننا نأمل منهم أن يفهمـوننا أيضاً .

وعليه يلزم المتحدث الذي يريد أن يفهمه النـاس أن يعبر عن نفسـه بكل صراحة واخلاص بالقدر الذي يستطيعه . إن من الأمور التي تسيء إلى العلاقـة بين الأب وابنه ، والمعلم وتلميذه ، والمشرف على العمل والمنتج هو وجود إتصال بينهما قائم على الغش والخداع . ذلك أنه في مثل هذه المواقف وفي غيرهـا يحدث أحياناً أن يكون الأمان الظاهري قائماً عـلى اخفاء المشـاعر والعـواطف الحقيقية ، وتجنب الصراحة والمكاشفة . كما يحدث أحياناً أن يجامل أعضاء الجماعة بعضهم بعضاً بالإبتسامات ، والتعليقات التي تطري أصحابها ، في الـوقت الذي تـوجد فيه بينهم اختلافات في وجهات النظر تغلي تحت السطح . ولا يمكن معالجـة هذا الموقف إلّا إذا توفر متحدث جريء فيواجه الجماعـة برأيـه الصحيح . وقـد تبين أن وجـود مثل هـذا الشخص ، يجعل الجمـاعة ، في الأعم الأغلب ، تتجـه إلى مناقشة قضاياها بصورة جدّية ومعقولة .

وعلى المتحدث أن يكون واعياً بالحاجـة إلى الدقـة والوضـوح في كلامـه . ذلك أن الخطابة والبلاغة أمران لا مكان لهما في المناقشة الجمـاعية . وهـذا معناه أنه مطلوب من المتحدث أن يبتعد عن الجمل المركبة ، وتداخـل المعاني ، وعـدم إثارته لأكثر من فكرة في نفس البناء اللفظي الـواحد . ومـع ذلك فـإنه بـإمكان المتحدث أن يتناول اكثر من فكرة في كلامه ، شريطة ألّا يتعرض للفكرة الثـانية إلّا بعـد أن يكون قـد أوضح الفكـرة الأولى . إن الجمـل البسيـطة ، والألفـاظ المناسبة ، والإبتعاد عن التجريد قدر الإمكان تساعـد المتحدث كثيـراً على شـرح فكرته ، وتصحيح أخطائه إن كانت له أخطاء .

والمتحـدث اللبق لا يساهم فقط بعـرض آرائه في صـورتها النهـائية ، بـل

يساهم أيضاً بتقديم تحليل معقول للفرضيات ، والخبرات ، والحقائق التي اعتمد عليها في قراره . كما يتميز المتحدث البارع بتخلصه من عقدة (امتلاك الفكرة) التي يحس فيها الفرد بأن أي نقد للفكرة من قبل الآخرين إنما هو نقد موجه له شخصياً . إن المتحدث الجيد ، على العكس من ذلك تماماً ، يدعو الآخرين إلى تقييم وجهة نظره ومساعدته في بنائها على أساس متين من المنطق والبرهان .

ويتصف المتحدث الواعي بخاصية جيدة تميزه كشخص قادر على الإتصال الناجح ، وهي اعترافه بأنه شخص معرض للخطأ ، وأن ما يتوصل إليه من خلاصة في الرأي إنما هي أمر نسبي وليس حقيقة مطلقة ، وهذا هو منطق العلماء . وهو ينظر أيضاً إلى وجهات نظره على أنها رهينة الزمان والمكان اللذين تحصل فيهما ، ولذلك فإن وجهة نظره قابلة للتعديل والتمحيص . ويقتنع المتحدث الذكي بأن هناك حدوداً لذكائه ، وبأن رغباته قد تتحكم في منطقه ، وبأن معرفته ليست كاملة ، وبأنه يتشكك في كل الأحكام التي لم تخضع للتحليل والتدقيق بما فيها أحكامه وآراؤه هو .

وهكذا يتبين أن النقطة الأساسية التي يجب تذكرها في موضوع الإتصال بين فرد وآخر هي أنه توجد عند كل فرد الحيطة والحذر من الإندماج في عملية اتصال حرّة دون قيود . ولذلك فإنه من الأمور التي يجب ملاحظتها هي ادراكنا لهذا العائق ، وتوظيفه من أجل تحقيق اتصال مفيد ومجز لجميع الأطراف الداخلة فيه . إن الجانب السيء لهذا الشعور هو السماح للحيطة والحذر بأن يجعلا الفرد سجيناً لهما ببقائه أسيراً داخل أسوار نفسه .

وللحصول على فهم جيد للمناقشة على أنها عملية اتصال فإن الفرد يحتاج إلى تحليل قنوات الإتصال التي تسير فيها المعلومات ، والخصائص التي تتميز بها العلامات في هذه القنوات ، وعادات الإتصال التي قد تؤثر على عملية الإتصال . وما دامت المناقشة تهيء الفرصة لحدوث الإتصال ذي الإتجاهين ، وتتيح الفرصة لأكبر قدر من رد الفعل والتصحيح ، وللتفاعل غير المحدود ،

فإنها بلا شك ستقود الى تحسن في الروح المعنوية للجماعة وتساعد في الوصول إلى أفضل القرارات .

إن الظروف التي تمر بها الجماعة قد تؤدي إلى تكوين شبكات إتصال غير رسمية ، وهذه بالتالي تؤثر على نوعية القرارات التي يتم التوصل إليها . فالنمط البسيط، والنمط الثنائي ، والنمط الفرعي أمثلة لهذه الظروف التي قد تضعف عملية الإتصال داخل الجماعة أثناء المناقشة . أما النمط المتعدد الذي يتميز بالتلقائية في الإتصال ، وبالملاحظات التي يتم توجيهها للجماعة ككل بدلاً من الإتصالات الجانبية ، فإنه صورة عامة للإتصال داخل الجماعات الناضجة التي تقدر أهمية الحوار والمناقشة الجماعية .

وقد ينقطع الإتصال بسبب بعض الإتجاهات السلبية التي تكون عند بعض الأفراد الذين يفترض فيهم أنهم مشاركون في عملية الإتصال . ومن الأساليب التي يتم استخدامها الردود التي تتصف بالرفض ، والمراوغة ، والسطحية حيث أنها تؤدي إلى إجهاض المناقشة . كما أن عدم الحرص في استخدام اللغة يؤدي إلى فشل المناقشة .

ولكي يكون الحديث مجدياً فإنه يتطلب أن تكون هناك اتجاهات إيجابية لدى كل من المتكلم والسامع على السواء . فالشخص الذي يستمع لغرض الفهم وليس لتسجيل الكلام فقط ، والذي يسعى لأن يتفهم نفسيات ومشاعر المتحدثين بدلاً من أن يستمع إليهم لأجل أن يدحض حججهم ، فإنه يساعد الآخرين على أن يعبروا عن أنفسهم بكل حرية ، ويستمتع هو نفسه بهذه الخبرات السارة . إن الشخص الذي يتكلم في الموضوع، وبصراحة ، وعلى وعي تام بأن هناك حدوداً لمعرفته وذكائه ، لا يجد صعوبة في التعلم من الآخرين ، وفي تعلم الآخرين منه أيضاً .

الفصل الثاني عشر
إدارة الخلاف في المناقشة

ليس الغرض من المناقشة أن يجامل المشاركون فيها بعضهم بعضاً تمضية للوقت ، لأن حدوث ذلك معناه أن ما يجري ليس مناقشة ، بل حديثاً لغرض التسلية فقط . ومن ناحية أخرى ، فإنه ليس من غرض المناقشة أيضاً أن يدخل المشاركون فيها وهم يسعون فقط إلى معارضة وجهات النظر الأخرى مهما كان شكلها ، رغبة في المعارضة ذاتها . وليس الغرض من المناقشة أن يسعى فرد أو أفراد إلى الإصرار على وجهة نظر واحدة بصورة مقصودة وذلك من أجل اقناع الآخرين بوجهة النظر هذه .

إن الغرض من المناقشة هو البحث عن الحقيقة عن طريق التعاون الجماعي في استخدام التفكير التأملي في المشكلة من أجل تحليلها ، وتشخيصها ، وفهمها ، واقتراح الحلول المناسبة لها . ويتميز التفكير التأملي بأنه تفكير هادف وواع ، وليس انفعالياً ، وموضوعي غير متعصب ، ويتقصى أبعاد الموقف ، وغير متقيد بالرغبة في المجادلة لحد ذاتها .

الرغبة في الإجماع :

إن رغبة الجماعة في الوصول إلى إجماع في الرأي حول موضوع المناقشة تظل هي الهدف الذي تسعى إليه كل جماعة. وعليه فإن غاية تحقيق الإجماع في الرأي تعتبر غاية شرعية ، شريطة أن يكون هذا الإجتماع نتيجة لاستخدام

العقل ، وتبادل الآراء ، واختبار الفرضيات وتمحيصها . وبما أن الإجماع في الرأي يعتبر هدفاً مثالياً لأي مناقشة ، فإن الجماعات في أغلب الأوقات لا تتوصل إلى الإجماع الكلي ، بل إلى رأي يتفق عليه أغلب أعضاء الجماعة . كما أن الرغبة في تحقيق الإجماع في الرأي يجب ألاّ تكون مجرد حصول الإجماع فقط . ذلك أنه إذا وصلت الجماعة إلى الإجماع في الرأي بسرعة ، وبدون تحليل وتشخيص ، فإن مثل هذا الإجماع يثير الشكوك في مدى صحته ، وتعبيره بصدق عن رأي الجماعة ، وإيمان أعضاء الجماعة به ورغبتهم في تنفيذه .

وعليه فإن المناقشة تساعد على الوصول إلى إجماع في الرأي حقيقي ونابع من إرادة الأفراد واختيارهم . ولذلك فإن أي خلاف أو تعارض في الرأي بين المشاركين في المناقشة يعتبر عملاً صحياً وسليماً إذا قام على نية صادقة ، وتفكير دقيق . أما إذا كان الخلاف في الرأي لغرض الخلاف فقط ، فإنه يؤدي إلى استحالة حدوث المناقشة ، وبالتالي عدم الحاجة إليها .

إن « الخلاف في الرأي » يعتبر أمراً محايداً ، لأن الخلاف بذاته لا يعني أنه حسن أو سيء بالضرورة . ولكن « الخلاف في الرأي » يمكن استخدامه لأغراض مفيدة ونبيلة ، كما يمكن استخدامه لأغراض سيئة ورخيصة . فإذا خالف بعض أعضاء اللجنة الشعبية رأي زملائهم الآخرين في عدم صحة وسلامة قرار معين تترتب عليه مصلحة خاصة لبعض الأفراد دون عامة الناس ، فإن إثارة هؤلاء الأعضاء للخلاف والإصرار عليه يعتبر أمراً منطقياً وأخلاقياً إلى حدّ كبير . أما إذا خالف بعض أعضاء المؤتمر الشعبي الأساسي بقية الحاضرين بخصوص الموقع الذي سيتم فيه تشييد السوق الشعبي ، وذلك بسبب الأنانية والتعصب لمنطقة معينة ، فإن الخلاف في هذه الحالة لا يقوم على أي منطق ، ولا يستند إلى أي أساس أخلاقي .

ومن هنا كان من اللازم أن يكون للأفراد المشاركين في المناقشة الإستقلال في الرأي الذي يجعلهم يفكرون لأنفسهم ويعبرون عن ذواتهم. إن الإستقلال

في الرأي لا يعني أن يقف كل فرد في المناقشة لوحده متمسكاً بوجهة نظره مهما كانت الآراء ووجهات النظر الأخرى ، لأنه تحت هذه الظروف يصبح الإنسان أسير جهله ، وعدو عقله . إن الإستقلال في الرأي يعني أن يكون قبول الإنسان للأفكار ، وطرحه لها يتم بإرادته هو عن قناعة وإيمان ، وليس مجرد مسايرة للآخرين خوفاً أو طمعاً . وعليه فإن الخلاف في الرأي ليس نتيجة حتمية للإستقلال في الرأي ، بل العكس، فإن الإستقلال في الرأي يقود الجماعة في أغلب الأحيان إلى الإتفاق على رأي يقبل به الجميع . لأن الإستقلال في الرأي والتعاون في التفكير يساعد الفرد نفسه على أن يبقى موضوعياً نحو أفكاره هو ويقبل تعديلها وتطويرها على ضوء ما يوجه إليها من انتقادات من المشتركين في المناقشة .

وفي هذا الفصل نقدم معالجة لموضوع الفكر الجمعي Groupthink كذلك الخلاف الذي ينشأ أحياناً ، وذلك من أجل التعرف على السبل التي يمكن استخدامها من قبل الجماعة، وقيادة النقاش في إدارة وحل ما ينشأ من خلاف أو صراع داخل الجماعة ، بحيث تسهم وحدة التفكير في تقدم الجماعة ، لا في اعاقتها .

الفكر الجمعي :

إن رغبة الجماعة في تحقيق « الاجماع في الرأي » يقودها أحياناً إلى المغالاة فيه ، وتدفع ثمناً له تجاهل بعض الآراء والمقترحات البديلة التي قد تتميز بأنها أكثر معقولية من ذلك الرأي الذي أجمعت عليه الجماعة . ويحدث هذا عندما يقوم بعض الأفراد عمداً بإخفاء آرائهم الشخصية من أجل أن تتوصل الجماعة إلى اتفاق بسرعة وبدون أي إشكال . ويتميز هذا الموقف بخاصيتين اثنتين هما :

(١) أن الأفراد الذين يقومون بإخفاء آرائهم لا يفعلون ذلك أحياناً بسبب ضغط من الجماعة ، بل يفعلون ذلك من تلقاء أنفسهم وعن قصد ، وفي

أغلب الأحيان بصورة لا شعورية .

(٢) أن الفكر الجمعي ظاهرة جماعية تحدث بسبب عوامل عدّة تتوفر في وجود الجماعة نفسها، وتتخطى هذه العوامل الأفراد إذا أخذوا على حدة . إن (الروح الجماعية) و (الفكر الجمعي) ظواهر تتواجد وتتخذ لها وجوداً نفسيا في وجود الجماعة نفسها . إن الفرد داخل الجماعة يصبح جزءاً من كل، هو الجماعة نفسها ، وبالتالي فإن سلوكه تحركه عوامل جماعية بقدر (ما تحركه عوامل فردية). ومن هنا فإن فهم نفسية الجماعة باستخدام مفاهيم نفسية تصدق على الفرد كفرد قد لا تساعد في فهم الجماعة الى حد كبير . والمثال على ذلك ما نجده من اختلاف بين السلوك الذي يقوم به الفرد لوحده ، وبين السلوك الذي يقوم به الفرد وهو في جماعة . فالشخص الذي يرفض ان يرقص إن كان وحيداً أو بصحبة صديق أو إثنين، قد يرقص ويغني بانفعال ويدعو غيره للرقص إذا كان في حفلة عرس (أي جماعة) لأن كل من حوله يرقص ويغني، وبذلك يشعر بأنه جزء من كل، والجزء لا يخالف الكل إلّا قليلا .

ولا يفهم من هذا الكلام أن الإجماع امر سيء يجب ألا يحدث . ذلك أنه يحدث في أحيان كثيرة أن يتنازل الأفراد عن آرائهم لأنهم وجدوا ان هناك آراء اخرى أحسن من آرائهم. إن مثل هذا التوافق المبني على العقل والمنطق والشرعية الأخلاقية هو ما تحتاج اليه الجماعة وتسعى إلى تحقيقه من خلال المناقشة . أما الإجماع غير المرغوب فيه ، والذي قد يضر الجماعة دون أن يفيدها ، فهو ذلك الذي يوافق عليه الأفراد وهم لا يرضون عنه في حقيقة نفوسهم . ولذلك تحتاج الجماعة وكذلك قيادة المناقشة الجماعية الى معرفة اللحظات التي تتوقف فيها الجماعة عن استخدام التحليل الدقيق للمشكلة . ويصبح الأفراد تحت سيطرة الفكر الجمعي فقط ، بحيث يوافقون دون اقتناع. ولذلك تعتبر وظيفة الترشيد التي هي اهم وظائف اللجان الثورية من الوظائف التي تعمل على تصحيح اثر هذه الظاهرة .

سلبيات الفكر الجمعي :

يتصف الفكر الجمعي بمعايير سلوكية تنمو بالتدريج داخل الجماعة ، وتصبح هذه المعايير تشكل ضغطاً على اعضاء الجماعة لتأييد الآراء التي تبدو أنها تنال موافقة الأغلبية . ومن هذه المعايير ما يلي :

(١) الانصياع للجماعة ، وهو استجابة الشخص لرأي الجماعة دون اقتناع، وتعمل الجماعة على تجاهل المعارضين أو محاولة إبعادهم عن الجماعة . والمثال على ذلك عندما يتكلم أمين اللجنة الشعبية في نقطة معينة ، ويقوم بعض أو كل اعضاء اللجنة بإظهار علامات الموافقة كهز الرأس او الإبتسام، فإنهم قد يفعلون ذلك ليس قبولاً صادقاً للفكرة . بل ليظهروا لأمين اللجنة الشعبية احترامهم لقوله ، وتخوف كل فرد في ان يكون هو الوحيد الذي يظهر بمظهر المعارض لهذا القول.

(٢) إعتقاد أعضاء الجماعة ان جماعتهم لا تقع في الخطأ وغير معرضة للنقد . ويؤدي مثل هذا الشعور إلى إحساس الأفراد بالأمان لدرجة أنهم يقنعون أنفسهم بأنهم لا يمكن ان يخطئوا في أي قرار . وعندما يتكون لديهم شعور بقوتهم غير المحدودة ، وبأنهم لا يخطئون فإنهم يتسرعون في اتخاذ القرارات دون تمحيص و روية ، وبدون وجود أي سند أو دليل مقنع . وعندما يتوقف الأفراد عن التدقيق والشك في صحة قراراتهم وأعمالهم ، فإنهم يبدأون في ارتكاب الأخطاء بعد ذلك . ومما يزيد المشكلة سوءاً في هذا الموقف هو أنه لن يلاحظ أحد وجود هذه الأخطاء ، وحتى لو لاحظها البعض فإنهم لن يصفوها بأنها أخطاء .

(٣)إستخدام التبرير ، وذلك للتقليل من الحاجة إلى الأدلة والبراهين التي قد تهدد بعض فرضيات وخطط الجماعة . ويصبح التبرير مهمّا في حياة الجماعة لأنه يحافظ عليها ، ويسمح للأفراد بأن يبرروا أفعالهم وأقوالهم باسم الجماعة وبذلك يتنصلون من المسئوليّة الفردية . ويقوم الفرد بهذا التبرير لأنه عملية آمنة

ومضمونة للحصول على هوية الإنتماء للجماعة دون الإلتزام بأية مسئولية للقيام بنشاط فردي . ويقنع الفرد نفسه بأنه مادام الآخرون يرون الأمر على هذا الشكل فإنه ليس مخطئاً ، إذن، في أن يرى مثلهم . ومثل هذا الإحساس يجعلك تصف كل الآراء البديلة بأنها غير صحيحة ، وتقلل من شأن اي تنبيه وتعتبره غير مسئول ، وتحكم على كل وجهات النظر المخالفة بأنها تحرش لا مبرر له . ولذلك فإن الإجماع على الرأي من السهل تحقيقه تحت هذه الظروف ، ولكن هناك علامة استفهام فيما إذا كان هذا الإجماع صادقاً أم لا . إن الإجماع الذي يكون مفروضاً يؤدي أحياناً الى اختيار أسوأ الحلول . وعليه يجب أن تُبقي الجماعة على باب الخلاف البناء والموضوعي مفتوحاً .

(٤) تكوين أفراد الجماعة لمفاهيم سلبية جامدة على الناس الذين هم خارج الجماعة ، لدرجة اعتبارهم أعداء في بعض الأحيان . ولذلك تسعى الجماعة لتقوية نفسها عن طريق تصورها للجماعات الأخرى بأنها تنافسها ، وأنه مهما عملت الجماعات الأخرى فإنها ستظل في مرتبة أقل من الجماعة نفسها . والمثل الواضح على هذا فرق النوادي حيث يظل الشخص يتحمس لفريق معين حتى ولو كان ذلك الفريق في مستوى هابط جداً في اللعب ، ويهاجم انتصارات الفرق الأخرى ، ويعزوها للحظ والصدفة . وتجدها كذلك حتى في الكليات الجامعية حيث يعتقد طلبة وأساتذة كل كلية بأن كليتهم أحسن وأكفأ كلية في الجامعة ، وبأن تخصصهم هو التخصص الأول الذي يحتاجه المجتمع .

وعليه فإنه لا توجد جماعة ، غير معرضة إلى بعض أو كل هذه المظاهر التي تنتج من المغالاة في الفكر الجمعي ، والإنتماء إلى الجماعة . فقد تجد نفسك توافق على بعض الفرضيات التي تقول بأن (المدرسين القدامى كانوا أحسن من مدرسي اليوم) وأن (الناس قبل الآن كانوا أكثر تديناً) وأن (الشاي ايام زمان كان أحسن من شاي اليوم). وقد تجد نفسك توافق على فرضيات أخرى مخالفة

لما سبق تماما ، وتقرر أن (مدرسي اليوم أحسن من مدرسي ايام زمان) وأن (الناس الآن أكثر تدينا وفهما للدين) وأن (الشاي الأخضر أحسن من كل أنواع الشاي القديمة) . وهكذا فإنك كلما بدأت في الموافقة على مثل هذه الآراء، فإنك بذلك تساهم في تقوية الفكر الجمعي بدون أن تستخدم التروي والتدقيق والتحليل .

إن الجهود التي تبذلها الجماعة في المناقشة لتتجنب الخلاف والفرقة في الرأي، تجعل هذه الجماعة ، نفسها تقع في مطب آخر وهو مواجهة المشكلات بحلول مستعجلة ، وغير دقيقة . وعليه فإن أفضل حل هو ان تتيح الجماعة، لأفرادها فرصة التعبير عن أفكارهم ، وتقديرها لأي إبداع ، والسعي الى الإجماع على الرأي الذي يقوم على هدى وبصيرة.

وسائل التغلب على سلبيات الفكر الجمعي :

هناك أساليب يمكن تطبيقها من قبل افراد الجماعة وكذلك من قيادة المناقشة، حتى تتجنب الخضوع الأعمى للفكر الجمعي :

(١) يجب أن ينمي الأفراد طرقاً تعالج الفروق الوظيفية بين أفراد الجماعة . ذلك أنه نتيجة للوضع الوظيفي او التعليمي أو الإجتماعي لبعض الأفراد فإنه يحدث ان يكون لهؤلاء الأفراد نفوذ يؤثر على سير المناقشة وقراراتها . وعليه فإن الجماعة تحتاج لمن يناقش الأفكار التي يطرحها هؤلاء الأفراد حتى ولو أغضبهم ذلك لتخليص أفراد الجماعة من الهالة التي خلقت حولهم . إن الجماعة التي تحترم نفسها لا تسمح لأحد أن يسيطر عليها إلّا ضمير أفرادها ، وحجّة القضية ، والمصلحة العامة التي تسعى إليها . وكذلك بإمكان الأفراد الذين لهم تأثير على الجماعة بسبب أدوارهم القيادية أن يلاحظوا سلوكهم بأنفسهم ، وأن يتصرفوا بنزاهة وموضوعية وأمانة . كما عليهم أن يتجنبوا الكلام أولاً ، ليشجعوا الآخرين على المشاركة في المناقشة والتعبير عن رأيهم .

(٢) يجب أن يسعى الأفراد للحصول على معلومات جديدة، وتخالف تلك الأفكار التقليدية السائدة على الرغم من ضعف حجتها ، وفوات زمانها ، وعدم ملاءمتها لروح العصر ، كما يتم جذب انتباه الجماعة بواسطة تعدد الإختيارات والبدائل التي تحتاج إلى المناقشة قبل الوصول إلى الإجماع في الرأي .

(٣) تنمية الشعور بين أفراد الجماعة الذي يسمح بالإختلاف في الرأي ، لأن الحوار الصحيح والنظرة الجدّية للآراء المطروحة يعتبران ضروريان للوصول إلى القرار اللازم . إن أعضاء الجماعة يحتاجون إلى التشجيع على عرض ما لديهم من آراء ، والتدقيق في هذه الآراء بصورة نقدية . ولذلك فإن الجماعة التي تتعود على التعامل مع أسئلة وقضايا غير عادية، أو تخوض في أمور جديدة، لديها فرصة كبيرة في الإتيان بقرارات عملية .

دور الإختلاف في المناقشة :

تبين فيما سبق أن أي جماعة ، سواء كانت لجنة شعبية ، أو لجنة علمية ، أو صفا دراسيا ، أو غيرها من اللجان والتنظيمات الجماعية تسعى جميعها الى تحقيق الإجماع في الرأي من خلال المناقشة . وكما هو معلوم فإنه كثيراً ما تتوصل الجماعة إلى هذا الإجماع ويكون إجماعاً في محله من حيث جودة القرار وحسن الإختيار . ويحدث أحياناً ايضاً أن تتعجل الجماعة في الوصول الى الإجماع وذلك من خلال تأثير الفكر الجمعي ، ويكون نتيجة ذلك قراراً هزيلاً لا قيمة له . ومن هنا فإن الجماعة في حاجة إلى إتاحة الفرصة لأعضائها للتعبير عن وجهات نظرهم المخالفة ، أو بإقناعهم بصورة مشروعة بالبدائل الأخرى.

ويؤدي الإختلاف في الرأي فوائد كثيرة من حيث إثراء النقاش ، وإتاحة الفرصة للإبداع ، وذلك إذا ما أحسن استخدامه ، وكانت المقاصد من ورائه نظيفة شريفة . ويتميز « الإختلاف » في المناقشة بتحقيق الوظائف الآتية : ـ

(**أولاً**): الإختلاف أساس للمناقشة الناجحة . على الرغم من أن

الاختلافات تدعو إلى الحماس والإستثارة، فإن الجميع يعلم بأنها تصبح أحياناً متعبة وصعبة ، وتجعل أصحابها في حيرة وقلق . إن الناس الذين لا يبالون بمضايقة الآخرين لهم ، ومضايقتهم هم للناس ايضاً ، قليلون جداً. كما أننا نجد أنه من الصعوبة النظر للنقد الموجه لأفكارنا على أنه غير موجه لشخصياتنا . ومع ذلك تبقى الحاجة إلى الإختلاف في وجهات النظر شيئاً حيوياً للحصول على نتائج مرضية من المناقشة. ذلك انه من خلال التلاقح في الأفكار المتعارضة تنتج الحلول الملائمة للمشكلات العويصة .

إن تجنب الناس للإختلاف، على الرغم من فوائده في المناقشة ، يعود إلى السلبية التي ارتبطت بهذا المفهوم. إن الإختلاف في الرأي قد ارتبط بالعداوة والكره بين الأطراف المختلفة ، وبذلك اكتسب مفهوم الإختلاف في الأفكار السلبية المرتبطة بالعداوة والصراع . ومن هنا فإن الجماعات والأفراد يسعون بصورة شعورية أو لا شعورية الى تجنب أي خلاف في وجهات النظر ، وذلك خوفاً من ان يتطور الاختلاف من الآراء الى الخلاف الشخصي الذي يدمر بعد ذلك الجماعة ، ويشتت شملها .

(ثانياً): الإختلاف قوة إيجابية. إن الهدف الرئيسي لأي مناقشة تسعى لحل مشكلة ما ، هو الوصول الى الحل المناسب لهذه المشكلة. ولكن الوصول الى هذا الحل المناسب يتطلب ان يعبر جميع الأفراد عن وجهات نظرهم ، وأن تنال وجهات النظر اهتمام الجماعة وتقديرها . ويتوقع جميع اعضاء الجماعة ان هناك آراء صالحة ، وأخرى غيرها أقل منها كفاءة وجودة ، ولذلك فإن كل فرد عنده احتمال بأن تتفوق آراء الآخرين على رأيه . كما أن جميع أعضاء الجماعة لا يتوقعون أن يأتوا ليباركوا حلاً واحداً محدداً منذ البداية، لأنه في هذه الحالة لا يستدعي الأمر إجراء أي نقاش . ولذلك يتوقع أفراد الجماعة بأن يكون هناك اختلاف في وجهات النظر أثناء المناقشة. وهناك ثلاث فوائد تعود على المناقشة من الاختلاف في وجهات النظر هي :

(١) إن التعرض والإستماع لوجهات النظر المختلفة، يزود الجماعة بإطلاع كبير بخصوص أبعاد المشكلة وطبيعتها ، ومضامينها .

(٢) إن تشجيع الجماعة للأفراد على تقديم ما لديهم من اقتراحات وحلول للمشكلة، يزود الجماعة برصيد كبير من الحلول بحيث يصبح في امكانها أن تنتقي الحلّ الأمثل.

(٣) إن الحماس الذي ينتج بسبب وجهات النظر والآراء المختلفة يستثير في الجماعة تفاعلاً صحيحاً يزيد من اندماج الأفراد مع الجماعة وارتباطهم بأهدافها .

إن الجماعات التي لا يتحمس أفرادها للنقاش ، والتي لا تختلف فيها وجهات النظر التي يتقدم بها الأفراد، لا تتوصل في الأعم الأغلب ، إلى أكثر من حلين أو ثلاثة حلول للمشكلة ، وحتى هذه الحلول تكون متشابهة إلى حدّ كبير . ولذلك فإن قرار الجماعة يحدث بالصدفة لاختيار أي من هذه الحلول الثلاثة ، بسبب المناقشة الشكلية التي حدثت. وكثير من القادة في المؤسسات لا يشعرون بهذا ، ولا يكتشفونه إلاّ مؤخراً .

إن فكرة الإختلاف في وجهات النظر تتضمن حماساً وانتاجاً جيداً للفكر والعمل من جانب أفراد الجماعة . فتجد الأعضاء يعرضون وجهات نظرهم أمام زملائهم بكل حماس ، ويقوم زملاؤهم بالتعليق على وجهات النظر تلك بكل إثارة وتدقيق . وعندما يكون هناك تقبل لوجهات النظر المخالفة ، فإن جميع أفراد الجماعة يتخلصون من كل وسائل الرقابة والكبت الشخصي ، وينطلقون في تلقائية وأمانة بتشغيل فكرهم وذكائهم في مناقشة ما يعرض أمامهم ، وفي الإستجابة لزملائهم. ولذلك فإن الإختلاف حول وجهات النظر ، وليس على الشخصيات، يخلق جوّاً من التفاعل الذي يطلق العنان لإمكانيات الإبداع عند الأفراد.

إن المناقشة التي تكون ضحلة ، وخاملة تخلق في الأفراد الملل والرتابة ،

وبالتالي ينسحبون منها نفسيا إذا لم يستطيعوا الإنسحاب منها جسميا . والوسيلة الوحيدة لتحريك المناقشة المملة والرتيبة هو ان تقوم قيادة النقاش بتشجيع الأفراد على استظهار ما عندهم من وجهات نظر مختلفة .

إدارة الإختلاف :

إن تقبل الجماعة لإثارة الاختلاف في وجهات النظر يفتح أمام قيادة المناقشة مهمات صعبة تتطلب جهداً مضاعفاً . لأن الاختلاف قد يكون خطراً ، ويصل الى تدمير الجماعة عن طريق استقطاب الأعضاء في الجماعة، وتصبح قاعة المناقشة مكاناً للمناظرة والتباري، وتصبح الغلبة الشخصية أهم من نجاح المناقشة. وفي أي وقت يصبح فيه الأفراد مهمين بالمحاورة والجدال أكثر من اهتمامهم بقيمة المناقشة ونتائجها ، فإن ذلك معناه أن الإختلاف في وجهات النظر قد اصبح مخربا ومشتتا للجماعة .

ويحدث الاختلاف المدمر عندما يفشل الأعضاء في السيطرة على الاختلافات التي تحدث بينهم بكفاءة. وفي هذا النوع من الاختلاف ينظر الأفراد الى الموقف على أنه منافسة تتميز بروح المقامرة والخداع والتي تنتهي بخسارة احد الطرفين . ويصعب على هؤلاء الأفراد ان يتصوروا انه يمكن توجيه الاختلاف في الرأي لتحقيق الغايات المشتركة للجماعة. وبذلك يتعلق كل فرد برأيه، ولا يشارك أحداً في أفكاره الجيدة ، ولا يتنازل عن أفكاره غير الصحيحة ، وهكذا تتغلب الأنانية الفردية على مصلحة المجموع .

وتغلب على الأفراد الذين يواجهون خلافا مخربا مشاعر القلق والحيطة والتهديد ، وتصبح ردودهم ، في أغلبها ، ردوداً دفاعية مثل العدوان ، والإنسحاب ، وكبت الآراء والتشكيك فيها ، وتوجيه اللوم للآخرين سواء لتغطية الأخطاء الشخصية أو لتغطية الفشل الذي تعاني منه الجماعة . ويتعصب في هذا الجو أفراد الجماعة لأفكارهم ، ويرفضون أن ينظروا لآراء الآخرين بأي قدر من الذكاء والحق ، وتنقلب المناقشة من تناول المشكلات والحلول إلى

الهجوم الشخصي ، ويحدث ما هو أخطر شيء على الجماعة وهو تشتتها إلى تكتلات صغيرة بداخلها فتقتل روح الفريق اللازمة لأي مناقشة . وعندما تموت روح الجماعة ، فإن امكانية الوصول إلى حل وسط يرضى عنه الجميع ، ويعيد الجماعة إلى وحدتها ، تصبح أمراً يكاد يكون مستحيلاً .

أما في الاختلاف البناء ، فإن أفراد الجماعة يعرفون بأنهم يرضون بالإختلاف في وجهات النظر من أجل الوصول إلى أحسن الحلول الممكنة للمشكلة المطروحة في المناقشة . ويكون الخلاف في هذه الحالة مسيطراً عليه ، وتحت ضبط الجماعة ، بحيث لا ينقلب إلى مشادة شخصية مشحونة بالإنفعال من أجل (التغلب على الآخرين) . ولذلك فإن أفراد الجماعة يشجعون غيرهم على أن يلقوا بما عندهم من آراء حتى يزيد فهمهم للمشكلة ، ويستفيدون من وجهات النظر المختلفة وذلك للتعديل في ما لديهم من أفكار .

وللإختلاف البناء نتائج إيجابية للجماعة التي تتبع في مناقشتها أسلوب التفكير الخاص بحل المشكلات ، حيث يوسع مدارك الأفراد ويجعلهم أكثر قدرة على توليد الحل المعقول . كما يؤدي إلى زيادة ألفة الجماعة ووحدتها لإحساس الجماعة بأنها تغلبت على خلافاتها دون أن تتأثر العلاقات الشخصية بين أعضائها ، وتزيد الثقة بينهم لرحابة الصدر ، وسعة الأفق ، وتقدير الفكرة أو رفضها مجردة عن صاحبها . إن الجماعة التي تقبل بإثارة الخلاف البناء والإيجابي ، تتكون من أفراد يحس كل منهم بأن زملاءه أفراد لهم احترامهم وكرامتهم الشخصية ، أمّا أفكارهم فإنها غير مقدسة وبالتالي يجوز نقدها وتقييمها . وبذلك يغلب على جو الحديث بينهم طابع اللطف والذوق والاحترام .

وبذلك يتبين أن الاختلاف في وجهات النظر لا يعتبر حسنا أو سيئا في حدّ ذاته ، بل إن الأسلوب الذي يدار به الإختلاف هو الذي يعطيه قيمته . وعندما نقول (إدارة الاختلاف) فإننا نقصد بذلك أن تكون مسئولية هذه الإدارة مسئولية الجماعة كلها من حيث الضبط والذوق . إن أفراد الجماعة يخطئون إذا ما شعروا بأن مسئولية تنظيم الاختلاف وإدارته تقع فقط على قيادة المناقشة .

ويلخص الجدول التالي الفروق التي تميز المناقشة التي تتصف بالخلاف الإيجابي ، وتلك المناقشة التي تتصف بالاختلاف السلبي .

الاختلاف في المناقشة

الإيجابي	الاختلاف السلبي
(أولا) الموقف الذي يظهر فيه :	**(أولا) الموقف الذي يظهر فيه :**
١ ـ لا يشاكس الأفراد بعضهم بعضا .	١ ـ لا يستطيع الشخص أن يربح إلاّ على حساب الآخرين .
٢ ـ تتكامل الجهود والطاقات من أجل الصالح العام .	٢ ـ التماسك ضعيف بين الأفراد .
٣ ـ التماسك كبير بين الأفراد .	٣ ـ مناخ تنافسي تعلو فيه المصلحة الفردية على المصلحة الجماعية .
(ثانياً) خصائص السلوك الفردي :	**(ثانيا) خصائص السلوك الفردي :**
١ ـ التعاون مع الآخرين من أجل الهدف المشترك .	١ ـ العدوان نحو الهدف ونحو الآخرين .
٢ ـ المساهمة في المناقشة .	٢ ـ الإنسحاب من المناقشة .
٣ ـ تشجيع الآخرين على الإدلاء برأيهم ، وتأييد مزيد من المعلومات والأفكار .	٣ ـ الدفاع عن النفس ، وتحقيق الحماية الذاتية عن طريق التبرير ، والكبت ، والرفض ، والعتاب ، والدعوة إلى الانغلاق في الأفكار .
٤ ـ تفكير تأملي ، وعرض للأفكار والدفاع عنها ، وتمحيص للأفكار ، واستعداد لقبول الفكرة الصائبة .	٤ ـ الإنغلاق الذهني ، والدفاع عن الأفكار الشخصية فقط ، وتجاهل الآخرين وأفكارهم .

٥ ـ يناقشون الأفكار والمشكلات ، أما الأشخاص فلا يتعرضون لهم .	٥ ـ الهجوم على الأشخاص ودوافعهم .
٦ ـ النظر الى الإختلاف في وجهات النظر على أساس أنه مفيد لتوسيع الأفق .	٦ ـ التركيز على الخلاف واعتباره خطراً .
٧ ـ إتجاه جماعي ، حيث يعمل الجميع على الوصول إلى حل مشترك .	٧ ـ إتجاه فردي ، ويرى الفرد صحة رأيه هو فقط ، ويرفض أي حلّ مشترك .
٨ ـ الحوار مفتوح ولا يوجد فيه أي تهديد .	٨ ـ استخدام التهديد والصراخ ليحصلوا على فرصة للحديث .
(ثالثا) آثاره على الجماعة :	**(ثالثا) آثاره على الجماعة :**
١ ـ تماسك الجماعة ووحدتها ، وتوفر الأمان فيها .	١ ـ التكتلات والفرقة (وعقدة نحن وهم) ، وفقدان الأمان داخل الجماعة .
٢ ـ تقييم واقعي لإسهامات كل فرد .	٢ ـ المبالغة في مدح النفس ، والمبالغة في ذم الآخرين .
٣ ـ تبذل الجهود من أجل التفاهم الدقيق .	٣ ـ الفشل في فهم بعضهم بعضا ، ومعلوماتهم عن بعضهم بعضا غير صحيحة .
٤ ـ يسود جو من الصداقة والثقة نحو بعضهم بعضا .	٤ ـ يسود جو من عدم الثقة والعداوة نحو بعضهم بعضا .
٥ ـ التفاعل بين الأفراد متوازن من حيث جديته وخلوه من السلوك العدواني .	٥ ـ التفاعل غير متوازن (مشتت) ويتميز بالصراخ والغضب .
٦ ـ الإحتمال كبير في الوصول إلى حلّ يرضي الجميع ما دام هدف الكل	٦ ـ الإحتمال ضعيف جداً في الوصول إلى حلّ لدرجة الإستحالة ، وقد

هو مكسب الكل . ٧ ـ يرضى الأفراد بالحل الذي تم التوصل إليه ، ويفتخرون به .	تحدث انسحابات من الجماعة . ٧ ـ الأفراد غير راضين عن الحل ، ولا يشعرون نحوه بأي ترحيب .

الفصل الثالث عشر
تقييم المناقشة

هناك أمور تحدث لنا دائما ، ولكننا لا نتعلم منها إلاّ إذا كانت من النوع المصحوب بانفعال شديد ، أو أنها استرعت انتباهنا وحركت فينا دافع حب الإستطلاع إلى درجة كبيرة . وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين الخبرة Experience والتعلم Learning على أساس أن الأخير يكون مقصودا ويتضمن قدراً من التقييم والقياس اللذين تفتقر إليهما عملية اكتساب الخبرة اللاشعورية إلى حدّ كبير . ولذلك فإن أغلب الدارسين في مجال التعليم والتعلم يقصدون بالتعلم تلك الخبرات المقصودة التي يتم التخطيط لها مسبقا ، وتتواجد النية على تعلمها ، وتحليل ما حدث أثناء التعلم ، ومعرفة لماذا حدث هذا ولم يحدث ذاك ، وكذلك لمعرفة الأمور التي تزيد من حدوث هذه النتائج ، وتلك التي تمنع حدوث نتائج أخرى .

فقد يلعب الفرد كرة القدم بصورة منتظمة ، ولكن مجرد اللعب فقط لا يرفع من مستوى اللعب عنده . كذلك فإن مجرد تكرار كتابة مواضيع الإنشاء ، والتمرين على العود ، أو تولي أمانة أكثر من لجنة أو قسم علمي لا يضمن بالتأكيد أن يصبح لدينا أديب بارع ، أو عازف ذواق ، أو قيادي ناجح . ذلك لأن مقولة (التكرار يؤدي إلى الكمال) قد فقدت صحتها أمام الدراسات الكثيرة التي بينت أن التكرار لوحده (بدون توفر الدافع والتصميم والقدرة المطلوبة) يؤدي الى نتيجة واحدة وهي دوام السلوك السابق

واستمراره دون أي تحسن ، وهذا يعني أن مجرد تكرارنا لأخطائنا يجعل هذه الأخطاء عادة ثابتة في سلوكنا .

ولذلك كان من اللازم أن يتضمن التعلم التقييم المستمر لخبراتنا . ولقد أوضحنا في مواقع كثيرة من هذا الكتاب عدداً من المشكلات التي قد تواجه العمل الجماعي من حيث كونه مناقشة أو غير ذلك . وأغلب هذه المشكلات تدور حول تنظيم الإجتماع ، والتصرف في المعلومات المتوفرة ، وحل الصراعات التي تطرأ ، والتفاهم مع الأفراد المشكلين في الجماعة . ويمكن التحكم في هذه المشكلات بطرق مختلفة . ومهما كانت هذه الطرق ، فإن الجماعة في حاجة إلى أن تراجع بين المرة والأخرى مدى صلاحية الأساليب التي تبنتها لمعالجة المشكلات التي تواجهها في عملها من حيث أهدافها والعلاقة بين أفرادها ، حتى تتعرف على الأساليب الجيدة فتحافظ عليها ، وتتعرف على الأساليب غير الصالحة فتتركها . وهذا يعني أن الجماعة تحتاج إلى ما يعرف (بمعلومات الرجع Feedback) حيث تستفيد من هذه المعلومات في تقييم أعمالها . ويقصد بمعلومات الرجع ، أن تقوم الجماعة بمراجعة أعمالها الماضية بحيث ترى كيف ساهمت أو كيف أعاقت هذه الأعمال تحقيق الهدف الذي تسعى إليه الجماعة . إن الإستخدام الذكي لمعلومات الرجع يساعد الجماعة على التمسك بتلك الأنماط السلوكية التي تزيد من فعاليتها ، والتعديل في تلك الأنماط التي تؤثر سلبيا على أعمالها .

التقييم المفتوح :

تحتاج الجماعة لمعرفة كيفية أدائها لأعمالها ، ولذلك فهي تحتاج إلى تقييم نفسها . ومن الأساليب السهلة التي تساعد الأفراد على أن يتعلموا كيف يمكنهم أن يعملوا معا بصورة مجزية ، هي أن تخصص الجماعة بعض الوقت لمراجعة أعمالها هدفا وأسلوبا . ذلك أن التحليل الموضوعي يؤدي إلى الزيادة في درجة احساس الأفراد بالجوانب المختلفة للعمل الجماعي ، كما يؤدي الى

التطوير والتحسن في العلاقات المتبادلة بين الأفراد . وبإمكان الجماعة أن تقوم بعملية المراجعة هذه دون الحاجة الى خبير ليقوم لها بهذا العمل . إن الجماعة تستطيع أن تشخص نفسها بنفسها ، إذا رغبت في ذلك . ولا تتوقف المراجعة الذاتية على الجماعات المتعلمة دون الجماعات التي نالت قدراً أقل من التعليم ، لأن الصراحة مع النفس ، والإعتراف بالخطأ ، والقدرة على إدراك النجاح أمور تنبع من الذات . إذن يصبح في إمكان كل فرد أن يراجع عمله ويقيمه ويحكم عليه من حيث صلاحه أو عدم صلاحه .

التوقيت : متى تقوم الجماعة بمناقشة العمليات التي تسير عليها ؟ هل يستحسن أن تخصص الجماعة جزءا من الوقت سواء في بداية الإجتماع أو في نهايته ؟ ، أم أن الجماعة يجب أن تناقش أسلوب عملها فقط عندما يكون هناك خطأ أو مشكلة تستحق الإهتمام ؟ هل يجب أن يكون (تقييم الجماعة لنفسها) جزءا من جدول الأعمال ، أم أنه يترك ليحدث بصورة تلقائية ؟

هناك من يرى بضرورة أن تخصص الجماعة وقتا تقوم فيه بمراجعة نفسها ، على أساس أن هذا التخصيص للوقت يضمن حدوث عملية التقييم ولا يتركها للصدفة . ذلك أنه عندما يترك التقييم للصدفة فإنه نادراً ما تقوم الجماعة بعملية التقييم فعلا . كما تبحث الجماعة عن المبررات بعدم الحاجة الملحة له ، أو أنه لا يكون دقيقا بحيث يكشف عن العيوب الأساسية التي تعاني منها الجماعة . ذلك أن بعض الأفراد يشعرون بالحرج وهم يذكرون بعض الصعوبات التي تتصل بزملائهم ، وذلك خوفا من أن يظهروا بمظهر الرياء والنفاق ، والتحامل على الآخرين .

كما أنه ، يحدث أحيانا ، عندما يحس الشخص بأن هناك حالة من الضغط الإجتماعي ، أو بالصعوبة في توصيل أفكاره للآخرين ، أو باحتمال تجاهله في الجماعة ، أو بغياب التنظيم والضبط والربط . فإنه يجعل نفسه يعتقد بأن هذه حالات طارئة ، وأنها زائلة ، ولذلك فلا داعي من جذب

إهتمام الآخرين لها . ولذلك تهتم جميع المنشآت بتخصيص أوقات تقوم فيها بتقييم نشاطاتها (عملية الجرد) حتى لا تترك شيئا للصدفة من حيث الحدوث أو من حيث التصحيح . ذلك أن ترك الأمر للصدفة يعني أن المنشأة لن تكون على علم بما لها وما عليها من التزامات ، أو بالنواقص والعيوب الموجودة فيها إلاّ بعد فوات الأوان . فإذا كنا نريد أن نتعلم من خبراتنا فإنه من الحكمة أن نخصص فترات منتظمة للمراجعة والتقييم لكل العلاقات الإنسانية سواء في البيت ، أو الصف ، أو العمل ، أو في المناقشات العامة .

ومن الأسباب الداعية إلى تحديد أوقات منتظمة لمراجعة الماضي ، ولإجراء عملية التقييم للعمل الجماعي هو أنه بهذه الصورة سيكون أكثر موضوعية ودقة . ذلك أنه عندما يحتدم النقاش ويطغى عليه الإنفعال ، أو عندما يشتد الصراع ويحمى ، فإنه يصعب على الجماعة في حينه أن تنظر بعين التعقل والرزانة عند تقييمها لأعمالها . وعليه فإنه من الأسباب التي تؤدي إلى فشل التأديب والضغط للسلوك هو أن هذا التأديب يحدث عندما يكون الأب والإبن ، أو المعلم والطالب ، أو المشرف والمنتج على درجة من القلق والإنفعال لا تسمح للعقل بأن يؤدي دوره . وهذا يحدث لأن القلق والإنفعال يجعل الناس دفاعيين وغير متعاونين . كما أننا عادة ما نتمسك بطرق التقييم القديمة التي تعودنا عليها حتى لا نفقد احترامنا لأنفسنا بسبب ما قد نواجهه من حقائق عن أنفسنا إذا ما تعرضنا لأساليب جديدة في التقييم . ولذلك فإنه بدلاً من أن تقيم الجماعة نفسها خلال العمل ، وما يصاحب ذلك من انفعال ، فإنه من الأفضل أن تقوم الجماعة بعد نهاية العمل الرسمي بالجلوس ومراجعة نفسها بهدوء لأن ذلك يقلل من الأسلوب الدفاعي للأفراد ، ويجعلهم أكثر موافقة على التغيير في أنماطهم السلوكية .

ولكن يواجه (تخصيص وقت محدد) لتقييم الجماعة لنفسها بعض الصعوبات أيضا . فقد يصبح مثله مثل أي روتين مرسوم يميل لأن يكون

فارغا من أي محتوى . كما أن تأخير التحليل إلى ما بعد فوات الحادثة يجعل من الصعب التحدث بدقة حول الموضوع . فقد تجد لجنة أن تأجيل التقييم لوقت آخر يقلب الوقت المخصص للتقييم للمجادلة حول ما حدث ، وماذا كان قصد فلان من كلامه ، وكيف أثر ذلك على العلاقات المتبادلة فيما بعد . وهذا سببه أن إعادة (صياغة الماضي) لن تكون دقيقة بالضبط ، لأننا وإن كنا قادرين على إعادته شكلا ، فإننا لن نعيده انفعالا واستثارة بنفس الدرجة التي حدث بها .

وهناك سبب آخر يدعو إلى ضرورة مناقشة المشكلة التي تواجه الجماعة في الاجتماع الذي تحدث فيه هذه المشكلة ، وهو أن ترك المشكلة دون حل في وقتها سيضاعف من آثارها وقد تكون لها نتائج غير مرغوبة . فالطبيب لا ينتظر حتى يصبح الشخص مريضا جدّا ليبدأ في علاجه ، بل يبدأ في تقديم العلاج بمجرد ظهور أعراض المرض . وبنفس المقارنة فإن الجماعة التي تعاني من جدول أعمال غير واقعي ، أو خلافات مستعصية بين أفرادها ، أو صعوبة في الاتصال والتفاهم بين أعضائها ، يجب ألاّ تنتظر حتى ينتج عن هذه المشكلات تصدع الجماعة لتبدأ في العلاج اللازم . ذلك أنه كلما بقيت المشكلات مدة أطول دون حل ، فإنها ستصبح أكثر جدّية، وإزالتها أكثر صعوبة .

وهكذا يتبين أنه في كثير من الأحوال يسعى أفراد الجماعة أو اللجنة إلى تحليل أسلوب العمل والعلاقات فيما بينهم كلما حدث شيء غير مناسب . كما أن المشاركين في العمل الجماعي يكونون أكثر ميلاً لمناقشة أسلوب الإتصال بعد حدوث أي سوء تفاهم . ويكونون أكثر اهتماماً بالطرق التي تساعد على حل الصراع كلما وجدوا أنفسهم عاجزين عن حل أي خلاف . وبمزيد من الخبرة والتدريب يتعود أفراد الجماعة على تقييم عملهم ، ويصبح الأمر وكأنه تمرين تعليمي .

حتى الآن ، كان الحديث حول تقييم الجماعة لعملها يتناول الأخطاء والسلبيات التي قد تقع فيها الجماعة ، وكأننا نقول للقارىء بأن التقييم لا بد وأن يتناول المشكلات والصعوبات التي تواجهها الجماعة فقط . إن هذا غير صحيح . فنحن على الرغم من اهتمامنا بالصعوبات التي تواجهنا لأنها تقلقنا شخصياً ، فإننا أيضاً نرغب في أن نتعرف على أفعالنا وانجازاتنا الإيجابية . وعليه فإن الأنشطة الناجحة مثل التخطيط الجيد لجدول الأعمال ، والتحسن في المناخ النفسي الذي يسود الجماعة ، وتشجيع أكبر عدد من الأفراد للمساهمة ، والتوفيق في حلّ ما يواجه الجماعة أحياناً من خلاف ، وزيادة الموضوعية في معالجة المشكلة التي تتناولها الجماعة ، وتحقيق قدر كبير من الصراحة في الإتصال والتفاهم ، كلها تحتاج إلى إعادة نظر ومراجعة . إن مناقشة النجاح الذي حققته الجماعة في حل بعض المشكلات التي تتصل بالعلاقات داخل الجماعة تكون له وظيفة تعليمية لأفرادها أكثر منه تعداداً أو تشخيصاً للأخطاء . وتسهم مثل هذه المناقشة في رفع الروح المعنوية لأفراد الجماعة ، وتعزز ثقتهم في قدرة الجماعة في التغلب على الصعوبات التي قد تواجهها . إن تعزيز السلوك الإيجابي أكثر أهمية في أحيان كثيرة من إنتقاد السلوك الخاطىء في تعديل السلوك .

ويتم استخدام وسائل التقييم التلقائية والروتينية بصورة كبيرة ، وبدرجات متفاوتة من النجاح. وينظر إلى الفائدة التي يعود بها كل أسلوب من أساليب التقييم في ضوء العلاقات الإجتماعية التي يتم استخدامه فيها . وهذا يعني أن هناك حاجة إلى تشخيص أساليب التقييم نفسها عن طريق إعادة دراستها ومراجعتها .

المحتوى : إن تخصيص فترة للتحليل الذاتي ليست بالأمر الصعب سواء كانت هذه الفترة في بداية الاجتماع أو في نهايته ، وسواء كان التحليل تلقائياً أو مخططاً له . فيستطيع أي فرد أن يثير (مناقشة) حول المناقشة ، وذلك بالإستفسار عن بعض الأفعال السابقة التي أثرت في سير المناقشة حسب

اعتقاده . فالشخص الذي يعتقد أن تنظيم جدول الأعمال ليس على ما ينبغي فإنه يستطيع أن يستفسر فيما إذا كان جدول الأعمال بالوضع الذي هو عليه واضح ومنطقي . وقد يعلق شخص آخر عن روح السلبية واللامبالاة السائدة في الجماعة ، وقد يتعرض لبعض الأسباب التي يراها في نظره مؤدية إلى هذه الحالة . وقد يتعرض بعض الأفراد إلى مسائل بسيطة ولكنها مهمة في تأثيرها على المناقشة ، مثل ، ترتيب كراسي الجلوس ، أو امكانية الوصول إلى المقر الذي تم اختياره ليكون مكاناً للمناقشة . كما يكون بعض المشاركين مهتمين ببعض القضايا التي تتصل بأمانة اللجنة من حيث قيادة النقاش وتنظيم الأعمال . وقد يتساءل بعض أفراد الجماعة عن المعايير التي تتخذها الجماعة ، واحتمال الأثر السلبي لهذه المعايير على اتجاهات الأفراد نحو بعضهم بعضاً . وقد يثير بعض الأفراد مسألة وصول المعلومات إليهم حول عمل الجماعة ، وما يلزم عمله لتحقيق مزيد من الإتصال والأخذ والعطاء والتفاهم بين أفراد الجماعة . وباختصار فإن أي مشكلة قد تواجه العمل الجماعي يمكن ان يتم التعرض لها خلال فترة التقييم المفتوح .

غير أنه يلزم أن يتم استخدام فترة التحليل الذاتي بكل حرص وموضوعية ، وأن يتكلم الأفراد بصراحة، قدر الإمكان ، فيما يخص آراءهم ووجهات نظرهم . إن هذه الفترة تعتبر فرصة للأفرادلأن يلقوا شكوكهم وراء ظهورهم ويبوحوا لزملائهم بمخاوفهم ، وظنونهم ، وتوقعاتهم نحو العمل الجماعي .

إن حديث الفرد حول الجماعة التي ينتمي إليها ليس أمراً غريباً أو مستهجناً . ولكن المطلوب هو أنه بدلاً من أن يقول ما بنفسه في جلسات الشاي ، أو الأحاديث الجانبية التي تتم في البيوت أو في العمل ، فإنه من الأفضل أن يتناول هذه المسائل بصراحة أمام الجماعة وقت المناقشة . إن أسلوب المكاشفة والمصارحة أمام الجماعة يمنع حدوث التفسيرات والتأويلات الشخصية

التي تحدث في الأحاديث الجانبية . وحتى إذا حدث أي تفسير شخصي خاطىء وقت المكاشفة العلنية ، فإن مثل هذا الفهم الخاطىء يصبح في الإمكان الرد عليه وتصحيحه في حينه . وتفيد المكاشفة الصريحة وقت المناقشة ، جميع المشاركين الذين يستفيدون بلا شك من المشاركة في تقييم الجماعة بصورة عامة . إن الناس يصبحون أكثر قدرة على نقد أنفسهم ، وأكثر حماساً على تطوير سلوكهم ، إذا بدأوا في التحدث عن حوافزهم وردود أفعالهم نحو المظاهر السلوكية التي يقوم بها زملاؤهم . إن دقائق عديدة من التقييم الذاتي تفتح قنوات كثيرة من الإتصال والتفاهم ، وتبدد عداوات ربما لا أساس لها ، وتصحح وسائل لا فائدة منها ، وتقوي الدوافع لدى الأفراد لمزيد من العمل الفعال في المستقبل .

التقييم المحدد :

يحدث في بعض الأحيان أن تقرر الجماعة أنها في حاجة إلى تقييم منظم يتعدى ما يراه المشاركون أنفسهم بصورة تلقائية ، لأن الأفراد قد يحجمون عن التعرض للمواقف الحقيقية التي تؤثر عليهم خلال المناقشة نفسها . ولذلك تقوم الجماعة بعمل التقييم عن طريق تحديده ، وذلك بجمع معلومات محددة عن الجماعة بأساليب مختلفة ، واستخدام المعلومات التي تتوفر بعد ذلك لإجراء (مناقشة حول المناقشة) . ومن هذه الأساليب (ورقة تقييم ما بعد الإجتماع Post - Meeting Reaction Sheet (PMRS) واستخدام المراقبين أي الملاحظين الذين يقومون بالتقييم .

ورقة تقييم ما بعد الاجتماع PMRS : توجد بعض المواقف التي تعتبر مملوءة بالتهديد والخوف بالنسبة للشخص بحيث لا يستطيع أن يتكلم بصراحة وموضوعية حول رأيه في بعض ما جرى في الإجتماع . ومن هذه المواقف مثلاً أن يكون هناك شخص متسلط دكتاتوري ، أو أن يكون هناك تنافس شديد بين بعض الأفراد ، أو أن يكون هناك تفاوت كبير في المركز الوظيفي للمناقشين ،

حيث أن مثل هذه المواقف غير مجدية في تحليل سلوك بعض المشاركين في النقاش. كذلك من المواقف التي تصعب فيها المصارحة مع الجماعة التي تتكون من أفراد لا يعرفون بعضهم قبلاً ، أو أفراد يعملون مع بعضهم لأول مرة ، فإن هؤلاء الأفراد يجدون حرجاً كبيراً في التعبير عن مشاعرهم الشخصية نحو بعضهم بعضاً . فإذا كان هناك أعضاء هيئة تدريس يتم وضعهم في لجنة عمل بالمدرسة لأول مرة ، فإن هؤلاء الأعضاء سيترددون في الدخول في مناقشة صريحة حول أعمال اللجنة ونقاط الضعف ونقاط القوة في برامج عملها .

ولذلك كانت (ورقة تقييم ما بعد الإجتماع) من أحسن الوسائل التي تقلل من الصدام والإحراج لأعضاء الجماعة ، وأكثر الوسائل تشجيعاً للتعبير عن أفكارهم وآرائهم في ما يجري . وتتكون هذه الورقة من أسئلة استبيان تصمم لغرض الحصول على تعليقات وآراء أعضاء الجماعة حول بعض الجوانب الأساسية التي تمس العلاقات المتبادلة بين الأعضاء . وتتناول هذه الورقة ، أحياناً ، أموراً مهمة مثل وضع جدول الأعمال ، ومستوى الأفكار التي تعرض في الاجتماع ، ومستوى المعلومات وحجمها ، وكيفية حل الجماعة للخلاف الذي يحدث ، وقابلية القرارات التي يتم التوصل إليها للتطبيق . كما قد تركز ورقة تقييم ما بعد الاجتماع على مسائل تتصل بالعلاقات المتبادلة بين الأعضاء ، مثل الجو النفسي للجماعة، والدور الذي تقوم به أمانة اللجنة في تسيير عمل الجماعة ، وكيفية التعامل مع الضغوط الإجتماعية ، ومشكلات المشاركة والمساهمة في المناقشة . وفي الأعم الأغلب ، تتناول هذه الورقة طبيعة العمل الذي تقوم به الجماعة ، وكذلك الجو الإنفعالي الذي يسود بين أعضائها ، وبمعنى آخر ، فإنها تتناول هدف الجماعة ، وأسلوب عملها .

ويقوم كل عضو بملء الاستبيان في نهاية الاجتماع أو في نهاية عدد من الإجتماعات ، دون أن يذكر اسمه أو هويته أبداً . والغرض من عدم ذكر الأسماء يرجع إلى الرغبة في حماية أولئك الأفراد الذين يغارون على الجماعة ،

ولديهم آراء حول أسلوب عمل الجماعة ، غير أنهم في نفس الوقت مترددين في التعبير عن أفكارهم بسبب الخوف من المضاعفات التي قد تلحقهم بعد الاجتماع . ويتم تجميع النتائج من ورقة التقييم ، وإعلام الجماعة بها إما على ورقة مكتوبة ، أو على لوحة الإعلانات ، وتستخدم كدليل من الأدلة خلال مراجعة وتقييم الأعمال الجارية . إن صفة الموضوعية التي تتحلى بها المعلومات ، وعدم معرفة أصحابها يجعل التشخيص بعيداً عن الناحية الشخصية ، ويزود في نفس الوقت الأعضاء بمعلومات حيوية حول أسلوب عملهم . ومن الامثلة (لورقة تقييم ما بعد الإجتماع) ما يلي :

ورقة لإبداء وجهة نظرك في المناقشة

تنبيهات :

- أشّر على النقطة التي تعتبرها مناسبة لرأيك الشخصي حول ما يجري داخل الجماعة .

- لا تكتب إسمك ولا أي إشارة تدل على هويتك .

الأسئلة :

(١) هل أنت راض عن النتائج التي انتهت إليها المناقشة ؟

راض جداً　　راض بعض الشيء　　غير راض أبداً

(٢) هل كانت المناقشة مليئة بالأفكار الجديدة ؟

بدرجة كبيرة　　بدرجة متوسطة　　مضيعة للوقت

(٣) هل أهداف المناقشة كانت واضحة لديك ؟

واضحة جداً　　واضحة قليلاً　　غير واضحة

(٤) هل كانت الجماعة منظمة في عملها ؟

منظمة جداً　　منظمة قليلاً　　فوضى لا حد لها

(٥) هل كان الجو السائد في المناقشة يشجع على الإتصال والتفاهم ؟

يشجع إلى حد كبير　　يشجع إلى حد ما　　تنافس شديد

(٦) هل قامت أمانة اللجنة بدورها على ما ينبغي ؟

موفقة جداً　　موفقة نوعاً　　فشلت جداً

(٧) ما هو رأيك في الأسلوب القيادي لأمانة اللجنة ؟

ديموقراطي جداً　　ديموقراطي قليلاً　　لم تكن هناك قيادة

(٨) هل وجدت نفسك ترغب في الحديث ، ولكن لم تحصل على الفرصة للكلام ؟

لم يحدث أبداً　　يحدث أحياناً　　دائماً

(٩) كيف تشعر إذا طلب منك المشاركة في المناقشة مع هذه الجماعة مرة أخرى ؟

متشوق للمشاركة　　أرغب إلى حد ما　　لا أرغب

وكما هو معروف ، فإن الأسئلة التي تشتمل عليها ورقة (تقييم ما بعد الاجتماع) تتنوع وتتغير حسب الحالة وحسب المعلومات التي ترغب الجماعة في الحصول عليها . ولكن تعتبر هذه الورقة من أسهل المقاييس وأكثرها مرونة ، وأقلها تهديداً للأفراد ، وذلك من أجل التحري فيما إذا كانت الجماعة تعمل على تحقيق توقعات أعضائها . ويمكن الاستفادة من المعلومات التي يتم الحصول عليها في تطوير الجماعة وتطوير اسلوب عملها .

استخدام مراقبين : ويمكن الحصول على معلومات قيمة حول بعض

الأمور المهمة التي تجري داخل المناقشة وذلك باختيار مراقب للقيام بهذا العمل ، حيث تستفيد الجماعة من ملاحظات في تقييمها لعملها . ويجلس المراقب أو المراقبون خارج دائرة النقاش ، لا يشاركون فيه، ولكن يسجلون فقط ملاحظاتهم حول ما يجري بكل دقة ممكنة . ويكون اختيار هؤلاء المراقبين من خارج أفراد الجماعة وليس من داخلها ، لأن المراقبين الخارجيين يكونون في وضع أحسن من حيث الموضوعية في تقرير ما حدث . ذلك أن الشخص الذي يكون طرفاً في خلاف معين يصعب عليه في نفس الوقت أن يلاحظ غيره ، ويسجل معلومات غير متميزة عما يحدث .

وعلى الرغم من أنه بإمكان مراقب واحد أن يسجل ملاحظات عما يدور في الإجتماع ، إلاّ أن كثيراً من الجماعات تختار مراقبين اثنين يختص كل منهما بملاحظة جوانب معينة في المناقشة . فيهتم أحدهما بجوانب حل المشكلة مثل : نوعية التفكير السائد في المناقشة ، وكيفية عرض البرهان وتناوله وكيفية اختبار الأفكار المطروحة . بينما يهتم الآخر بالعلاقات المتبادلة والتفاعلات بين المشاركين في المناقشة مثل : المناخ النفسي الموجود ، وأسلوب وخصائص قيادة المناقشة التي تقوم به أمانة الجماعة ، وكيفية تناول عرض جدول الأعمال .

وعلى أي حال يلزم المراقب الذي من واجبه تقييم قدرة الجماعة على التفكير الجمعي ، أن يلاحظ ويسجل بيانات حول كل أو بعض المسائل الآتية :

(١) هل كان اعضاء الجماعة على دراية بنوع المشكلة التي يتناقشون حولها (من حيث إدراكها ، وتشخيصها ، والإتجاهات نحوها) ؟ هل كانت المشكلة محددة تحديداً دقيقاً ؟

(٢) هل تحرت الجماعة في المشكلة بصورة منطقية ومنظمة آخذة في الإعتبار طبيعة المشكلة وصلتها بأهداف الجماعة ؟ وإذا لم تتحرَّ الجماعة بهذا الشكل ، فما هي الأسباب المانعة ؟

(٣) في أي نقطة من النقاط حدثت الإختلافات ؟ هل كانت هذه الإختلافات خطيرة ؟ من كان مسئولاً عن إثارة هذه الخلافات ؟ كيف استطاعت الجماعة أن تتغلب عليها ؟

(٤) هل كان يسود المناقشة جو من التحري والموضوعية بخصوص المشكلة ؟ فإذا لم يكن كذلك طوال المناقشة ، فهل كانت الصعوبات خطيرة ، وكان لها ما يبررها ؟

(٥) هل كانت المعلومات متوفرة حول المشكلة ؟ هل تم اختبار المعلومات من حيث صدقها ؟ هل استخدمت الجماعة المعلومات المتوفرة استخداماً جيداً ، واستفادت منها في النقاش ؟

(٦) هل اعتمد المشاركون في النقاش على (مصادر) لتأييد وجهة نظرهم ، أم لم يعتمدوا على أي مصادر ؟ فإذا أشار المشاركون في المناقشة إلى أي مصادر ، فهل ناقش الحاضرون قيمة هذه المصادر وأهميتها ؟

(٧) هل تم تشخيص المشكلة تشخيصاً جيداً (هل تم تحديد الأسباب بدقة ، أم أن التحليل كان سطحياً للغاية) ؟

(٨) هل كانت الجماعة تفكر بصورة منطقية ؟ هل كانت هناك صعوبة في تحقيق ذلك ؟ متى كانت هذه الصعوبة ؟ هل انزلقت الجماعة في استخدام التعصب ، والشتم ، أو المشاكسة كبديل للتفكير الجيد ؟

(٩) إلى أي درجة كانت الجماعة مبدعة في محاولة إيجاد عدد كبير من الفرضيات أو الحلول ؟ هل تم تخصيص قدر معقول من الإهتمام للإقتراحات أو الحلول التي كانت غير عادية أو غير مألوفة ؟

(١٠) هل كانت الجماعة بين الفينة والأخرى تلخص نتيجة مداولتها حتى يعرف المشاركون ما هي النقاط التي تمت معالجتها، وما هي النقاط التي لا تزال تحتاج إلى مناقشة ؟

(١١) هل استفادت الجماعة من البيانات التي توفرت لها منذ المراحل الأولى في مداولتها حول الموضوع عند نظرها في الحلول الممكنة ؟

(١٢) هل كان هناك جهد ظاهر في محاولة الجماعة استجلاء ومتابعة النظر في الآراء المختلفة من أجل حلّ أي تعارض موجود بين وجهات النظر تلك ؟

(١٣) هل تعتقد أن القرارات النهائية تعكس أحسن تفكير يمكن ان تقوم به الجماعة ؟

أما المراقب الذي من اختصاصه ملاحظة الظروف النفسية والعلاقات الشخصية التي تسود الجماعة ، يجب أن يشتمل تقريره على ملاحظات عن بعض الأمور الآتية :

(١) ما هو الجو النفسي الذي تشتغل فيه الجماعة ؟ هل الجماعة متعاونة إلى حدّ كبير ؟ أم أنها في تنافس شديد ؟ أم أنه جو يتصف بالجمود والرسمية ؟ أم أنه جو يتميز بالفوضى وعدم الضبط ؟

(٢) هل كان هناك تقدير لكل وجهات النظر التي تم عرضها ؟ فإذا لم يكن هناك تقدير ، فما هي الأسباب ؟

(٣) هل كان هناك ضغط اجتماعي يمارس ضد أي فرد من أفراد الجماعة ؟ فإذا كان هناك ضغط ، فهل كان له ما يبرره ؟

(٤) هل كان هناك ما يدل على وجود قضايا غير معلنة في جدول الأعمال وتؤثر على سير النقاش ؟ هل كان يجب أن تناقش هذه القضايا علناً وتضاف إلى جدول الأعمال أم لا ؟

(٥) هل كانت الفرصة متساوية لدى اعضاء الجماعة من حيث المساهمة في النقاش ؟ هل استخدمت الجماعة المصادر المتوفرة لها استخداماً جيداً ؟

(٦) هل كانت مشكلات في الإتصال ؟ هل كان المشاركون حساسين

بدرجة كافية لصعوبات التفاهم اللغوي ؟

(٧) في أي نقطة من المناقشة حدث توتر في العلاقات الشخصية بين الأفراد ؟ لماذا ؟ ما هو الشيء الذي أدّى إلى هذا التوتر ؟ كيف تمكنت الجماعة من تنفيس هذا التوتر ؟

(٨) هل لاحظت وجود بعض الأعضاء الذين كانوا يلعبون أدواراً محددة بصورة مستمرة كأن يكون مثلاً يلعب دور (المهدىء) أو (المصد) أو (المحرك) ؟

(٩) هل كانت قيادة الجماعة في يد شخص واحد ، أم أنها كانت تتبادل بين أفراد الجماعة ؟

(١٠) هل كان قائد المناقشة متسلطاً أو ديموقراطياً في تعامله ؟ هل كانت شخصيته متناسقة مع متطلبات الموقف ؟

(١١) هل تعتقد بأن المشاركين في المناقشة كانوا راضين عن القرارات التي توصلوا إليها ؟ هل كانوا راضين عن مساهماتهم الشخصية في الجماعة ؟

تقرير المراقب :

بعد أن يقوم المراقبان بجمع البيانات التي يريدانها ، فما هو الدور المطلوب منهما عمله لإنجاز مهمتهما في تقييم الإجتماع ؟ إنّ أبسط الطرق التي يمكن بها مساعدة الجماعة هو أن يقوم المراقبان بتقديم تقريرين موضوعيين على الطريقة التي سارت عليها المناقشة . ويستطيع كل مراقب أن يذكر في تقريره ملاحظات حول كيفية بدء الإجتماع ، ما هي المشكلات التي تمت مناقشتها ، كيف تمت تصفية الخلافات التي قد تكون نشأت ، ما هي القرارات التي تم التوصل إليها ، وما هي القرارات التي لم يتم التوصل إليها ، ومن الذي أظهر دوراً قيادياً خلال المناقشة ، وهكذا .

وهناك من يرى أنه من واجب المراقبين الإحجام عن عدم تقديم أي تشخيص لماذا حدثت هذه الأمور ، وكذلك عليهما عدم تقديم اقتراحات بخصوص أساليب جديدة يوصيان بها . ذلك أن مثل هذه المسائل يجب أن تترك للمشاركين في المناقشة ، أي أعضاء الجماعة ليقرروا ما يناسبهم من إجراءات .

وهناك وجهة نظر أخرى ترى أنه عندما لا تمانع الجماعة ، فإن المراقبين لا يتوقفان فقط عند حدود الوصف الموضوعي لوقائع الإجتماع ، بل يتعديانه إلى تقديم تفسيرات لأسباب حدوث بعض الأمور . فقد يرجع المراقب سبب عدم وجود توازن في مشاركة الأعضاء في المناقشة إلى وجود بعض الضغوط الإجتماعية ، أو لقلة توفر المعلومات للمشاركين ، أو بسبب عجز قيادة المناقشة عن القدرة في تسيير المناقشة كما يجب أن تكون .

كذلك قد يرجع المراقب ابتعاد المناقشة كثيراً عن جدول الأعمال الأصلي ، وذلك لأن المشاركين في الإجتماع لم يكن لهم دور في تحديد جدول الأعمال ، أو لأن هناك اختلافات دائمة بين الأعضاء حول الأهداف التي تسعى إليها الجماعة ، أو بسبب الغموض فيما يتعلق بتوضيح الخطة التي تتبعها الجماعة في عملها . ولذلك فإن المراقب يستطيع أن يقدم تفسيرات مفيدة لسلوك الجماعة ، لأنه بصفته غير متأثر بقرارات الجماعة فإنه ينظر إلى الأمور من زاوية تختلف كلية عن الزاوية التي ينظر بها أي مشارك في المناقشة نحو الأحداث الجارية .

ومع ذلك هناك مشكلات قد تنجم عن تخطي المراقب حدود الوصف إلى تقديم التفسيرات والإقتراحات . فقد يجد المراقبون تفسيراتهم ، مهما كانت مقنعة ، قد لا تتوافق مع مدركات المشاركين وتصوراتهم . وينتج عن ذلك حدوث مناقشات ساخنة حول المعنى الحقيقي لتفسير من التفسيرات وكذلك الدافع الذي أدى إلى الفعل نفسه داخل الجماعة . ولكنه بالرغم من هذه الصعوبات ، فإنه تبقى لملاحظات المراقب فائدة للجماعة ، إذا ما قام المراقب

بتقديم آرائه بصورة فيها حذر وتواضع . ذلك أن المراقب الخارجي يستطيع أن يلتقط بعض الإشارات التي لا يكون أعضاء الجماعة على وعي بها .

أما المدخل الثالث الذي يمكن للمراقبين العمل فيه فهو الجمع بين الوصف للإجتماع ، وتفسير ما يجري فيه ، وكذلك تقديم تقييمهما لما حدث . في هذه الحالة يقوم المراقبان بذكر نقاط القوة ونقاط الضعف في المناقشة حسب وجهة نظرهما . وخلال الفترة التي تختارها الجماعة لمناقشة تقرير المراقبين ، فقد يقوم المراقبان بالإشادة بالصراحة المتوفرة في الجماعة ، وقدرة الجماعة على تهدئة أي توتر يطرأ في المناقشة ، وكذلك التعمق الدقيق في محاولة مواجهة أي خلاف يمس الإطار الفكري الذي تنطلق منه الجماعة ، وكذلك قدرة الجماعة على اختبار الأفكار الجديدة والتعامل معها . وقد ينتقد المراقبان الجماعة من حيث الأسلوب القيادي الذي تقوم به أمانة الإجتماع ، وكذلك توجيه اللوم إلى بعض الأفراد لتقاعسهم عن المشاركة بإيجابية في المناقشة ، أو توجيه اللوم للجماعة ككل في عدم تحديد غايتها بدقة بسبب فشل الجماعة في تنظيم تفكيرها الجماعي . ويصعب في أحيان كثيرة على بعض أفراد الجماعة قبول مثل هذا النوع من التقييم بسهولة لكونه آتياً من الخارج . غير أن هناك ميزة لهذا النوع من التقييم لأنه قد يتعرض لبعض المسائل التنظيمية الحساسة التي تؤثر على عمل الجماعة ، والتي يشعر بها بعض أعضائها ، غير أنهم لأسباب مختلفة لا يستطيعون البوح بها علنا . ومن هنا يقوم التقييم بالنيابة عنهم بالإفصاح عن المشكلات التي تواجهها الجماعة ، حتى تواجه الصعوبات التي تحول دون فعاليتها .

اختيار المراقبين :

من هو الشخص الذي يجب أن يقوم بالمراقبة وقيادة النقاش خلال فترة التحليل الذاتي ؟ هل يجب أن يكون فرداً من أعضاء الجماعة ، أو شخصا متخصصا في العلاقات الإنسانية ؟ والجواب الذي يتبادر إلى الذهن هو أنه من الأفضل أن يكون هناك خبير في العلاقات الإنسانية كلما أمكن ليساعد الجماعة

على معرفة نفسها . لأنه في إمكان الخبير بحكم تخصصه أن يلتقط المهم من الأفعال والأقوال التي تبدر عن أعضاء الجماعة . وكذلك يعتبر الخبير أقدر من غيره في تفسير الدوافع التي يتم التعبير عنها في أنواع من السلوك غير العادي مثل السلبية ، أو السيطرة ، أو احتكار الآخرين ، أو العدوان . واستناداً إلى إعداده المهني وخبراته الميدانية ، فإن الخبير يشعر بأنه في إمكانه أن يقدم توصيات قيمة لتحسين العمل الجماعي ، وتحقيق الهدف المطلوب .

ومع أن هناك أدلة مقنعة تبين الفائدة التي تعود على الجماعة عند استخدامها خبيراً في العلاقات الإنسانية ليساعدها على الصعوبات التي تواجهها ، فإنه توجد مع ذلك بعض العوامل التي تقلل من فاعلية هذا الخبير . ذلك لأن الجماعة تعتبر الخبير شخصا غريبا بالنسبة لها ، وبالتالي فإن هذا الشعور يخلق حساسية بين الأعضاء والخبير ، لدرجة أن بعض الأعضاء لا يأخذون تقييمه لهم مأخذ الجد لأنهم يعتبرونه جاهلا بخلفية الجماعة ، وأنه لا يفهم ماذا يجري بالضبط (وهو ما يحدث عندما يرفض الأولاد نصائح الآباء والمعلمين ، على أساس أنهم في نظر الأولاد عاجزون عن فهم عالم الصغار) . ثم إن الخبير الخارجي قد يعجز عن فهم المعايير التي تسير عليها الجماعة ، ويعجز عن فهم أنماط التفاعل سواء كانت لفظية أو غير لفظية (كالغمز والهمز والمزاح) على أساس أن الخبير لا يفهم منها بالضبط المعنى المقصود الذي يفهمه أعضاء الجماعة . (وهذا سبب من الأسباب التي تحد من دقة المراقبة والتحليلات التي يقوم بها أصحاب الدراسات الأنثروبولوجية عندما يقومون بدور المراقب الخارجي في بيئة غريبة عليهم) . وقد يكون علاج هذا الإعتراض بدعوة الخبير إلى أن يعيش مع الجماعة فترة كافية تمكنه من معرفة الروح الجماعي الذي يسود الجماعة ، وهو أمر له ناحيته السلبية أيضا حيث يصبح المراقب مندمجا في الجماعة بحيث تقل موضوعيته في مراقبته وتقييمها بعد ذلك . كما أن استخدام مراقب خارجي قد يجعل الجماعة معتمدة عليه لدرجة تهمل معه محاسبة نفسها ، وتطوير أساليب عملها ، بحيث أنه عندما يغادر الخبير

الجماعة ، فإنها تجد نفسها لم تتعلم شيئا من أخطائها ، وتعود إلى النقطة التي بدأت منها .

وهناك طريقة بديلة لا يستخدم فيها خبير خارجي ، بل يتبادل أعضاء الجماعة الدور في مراقبة الجماعة وتقييم عملها من حيث الأسلوب والمحتوى . وتعتبر هذه الطريقة التي يراقب فيها عضو الجماعة جماعته من أحسن الطرق لتدريب الأعضاء من أجل زيادة مشاركتهم في المناقشة . فعندما يترك الفرد دوره كمناقش مؤقتا ليصبح مراقبا ، يساعده هذا في تكوين صورة جديدة عن العلاقات الإجتماعية ، كما يجعله أكثر وعيا وادراكا للوضع الذي عليه الجماعة ، وفهم الأسباب لذلك .

غير أن أخذ عضو من الجماعة وجعله مراقبا له سلبياته أيضا ، ومنها أنك تحرم الجماعة من مساهمة هذا العضو بعلمه ومهارته في عمل الجماعة . كذلك يحدث أحيانا أن يكون عضو الجماعة قليل الخبرة أو الإحساس بحيث لا يتعرف على المظاهر التي تدل على السلوك الناضج أو غير الناضج في الجماعة . ولذلك يوجد اعتقاد بأنه من الأحسن للجماعة ، إذا أرادت الإستفادة بحق من عملية التقييم الذاتي ، أن تجمع بين الخبير وشخص منها ، أو المدرس وأحد الطلاب إن كانت صفية ، للقيام بتقييمها معا في نفس الوقت . إن هذا التقييم الذي يقوم به اثنان في نفس الوقت يساعد على اكتشاف أي خلل مقصود أو غير مقصود في المراقبة عند مقارنة ملاحظات الشخصين .

وسائل أخرى للتقييم :

توجد عدة طرق أخرى إضافة لتلك المذكورة أعلاه يمكن استخدامها لتقييم سلوك الجماعة . وأغلب هذه الوسائل تمكّن الدارس من الحصول على معلومات أكثر موضوعية حول التفاعلات المستمرة التي تحدث أثناء المناقشة .

تحليل التفاعل :

وتقيس هذه الطريقة اتجاه المناقشة ، وحجم المساهمة التي يقوم بها الأفراد . حيث يقوم المراقب بتوصيل خط بين الشخصين اللذين يحدث بينهما اتصال وذلك في ورقة ملاحظاته ، وكذلك تبين من الذي بدأ بالإتصال . وعندما يتحدث الفرد للجماعة ككل فإن المراقب يرسم خطا من الفرد متجها إلى الخلف دليلا على ذلك . وبعد انتهاء المناقشة تقوم الجماعة بمراجعة (الشكل) ويتبين لها عندئذ فيما إذا كان هناك توازن في المناقشة أم لا ، ومن مِن الأعضاء أكثر انسحابا عن المناقشة ، ومن هو أكثر احتكاراً لها ، وهكذا .

وهناك أسلوب آخر لتقييم المناقشة وهو أن يتم تسجيل الأفكار التي تتعرض لها المناقشة في قائمة حسب تسلسلها الزمني خلال الإجتماع الواحد . فإذا كانت الجماعة تنتقل من مناقشة فكرة إلى أخرى دون وجود ربط منطقي فإن ذلك دليل على أن الجماعة تحتاج إلى تنظيم ، أو أن جدول أعمالها غير عملي ، أو أنه ليس مفهوما أو مقبولا من الجماعة .

وهناك أسلوب يستخدم مع الجماعات الصغيرة العدد ، أو أن يقوم باستخدامها أكثر من مراقب إذا كانت المجموعة كبيرة العدد . وتهدف هذه الأساليب للحصول على معلومات أكثر تفصيلا وموضوعية حول المناقشة ، وذلك بتصنيف مظاهر النقاش وتوزيعه حسب المساهمين به لمعرفة مقدار مساهمة كل فرد ، ونوع مساهمته . ومن هذه الأساليب « سجل المشاركة » الذي يمكن وصفه على النحو التالي :

سجل المشاركة

التاريخ _____ الجماعة _____

الوقت _____ المراقب _____

نوع التفاعل	أسماء المشاركين								
	أحمد	نجيبة	مبارك	سعيد	محمد	علي	منير	فوزي	بشير
(١) يعطي معلومات									
(٢) يعطي رأيا									
(٣) يطلب معلومات									
(٤) يطلب رأيا									
(٥) يقوم بالمبادرة والتوجيه									
(٦) يعارض ، لا يوافق									
(٧) يؤيد الآخرين									
(٨) يهاجم غيره									
(٩) يوضح ويفسر									
(١٠) ينسق									
(١١) يسيطر									
(١٢) منسحب									
(١٣) يعمل على إزالة القلق									
(١٤) يصدر أحكاما تقييمية									
(١٥) يلعب (على الحبلين)									
(١٦) يحاول الظهور									
(١٧) يطلب مساعدة تنظيمية									
(١٨) يقدم مساعدة تنظيمية									
(١٩) يقترح أساليب									
(٢٠) يدفع نحو الإتفاق الجماعي									

ويمكن أن تكون هذه القوائم بصورة أخرى حسب رغبة القائم بالتقييم . وتتخذ بعضها الأشكال الآتية :

تقييم نتيجة المناقشة

التاريخ _____ الجماعة _____

الوقت _____ اسم المراقب _____

الصفة	ممتاز ٥	جيد جدا ٤	جيد ٣	مقبول ٢	ضعيف ١
(١) اكتسب المتناقشون معلومات جديدة					
(٢) تبادل المتناقشون وجهات النظر المختلفة					
(٣) حصل الإجماع على أحسن الحلول					
(٤) تحدد الهدف من المناقشة بكل دقة ، وتم قبوله من الجميع					
(٥) تم وضع خطة مفصلة لتنفيذ الحل المقترح					

مقياس البعد الاجتماعي

يعتبر مقياس البعد الإجتماعي (السوسيوجرام) ، أو ما يعرف بخارطة التفاعل والإنجذاب بين الأشخاص ، من المقاييس التي تفيد في تحليل التفاعل بين أفراد الجماعة . ويطلب من أعضاء الجماعة أن يجيبوا على بعض الأسئلة على النحو التالي :

- أذكر أسماء ثلاثة من أعضاء الجماعة الذين ترغب في أن يكون أحدهم أمينا للجماعة ، وقائدا للمناقشة .

- أذكر أسماء ثلاثة من أعضاء الجماعة الذين لا ترغب في أن يكون أحدهم أمينا للجماعة ، وقائدا للمناقشة .

- أذكر أسماء ثلاثة من أعضاء الجماعة الذين تجد صعوبة كبيرة في فهمهم .

- اذكر أسماء ثلاثة من أعضاء الجماعة الذين تستطيع فهمهم أكثر من غيرهم .

بعد ذلك يعمل تخطيط بياني يبين هذه الإتجاهات وكيفية تبادلها بين أفراد الجماعة . ويحدث أن يكون انجذاب الفرد (أ) إلى الفرد (ب) وبالعكس ، كما يحدث أن يكون هناك انجذاب من الفرد (أ) إلى الفرد (ب) ، وليس العكس . ولهذا تعتبر المعلومات التي تتوفر من هذه الطريقة حساسة جدّا ، ولذلك لا يكشف عادة عن نتائج هذه الدراسة على جميع أعضاء الجماعة ، بل تبقى نتائجها مقصورة على البحث العلمي فقط .

الفصل الرابع عشر
مزايا وعيوب المناقشة

تعتبر المناقشة الجماعية ، كما سبق القول ، مفيدة للإنسان والمجتمع من النواحي الاجتماعية والإقتصادية والسياسية وذلك لأنها تخلق الإرادة للإنجاز عن طريق ما تقدمه للفرد من إحساس بالمساهمة والمشاركة في العمل الجماعي . ويؤدي التدريب على المناقشة الجماعية والمشاركة فيها إلى خَلْق عادات سلوكية حميدة عند الفرد تفيده على المستوى الشخصي أيضا ، منها وأهمها اكتساب خصائص التفكير التأملي والقدرة على الاتصال بالآخرين بسهولة . إن هناك كثيراً من المشكلات التي يعاني منها الأفراد والتي تعود إلى عدم قدرتهم على خلق صلات وصداقات بالآخرين تشبع لديهم الحاجة إلى الإنتماء . كما يوجد كثير من الأفراد الذين يعانون صعوبة في حل المشكلات التي تواجههم ، وذلك لافتقارهم إلى فرص التعلم والتفكير العلمي ، وافتقارهم للخبرة التطبيقية الكافية في مواجهة مواقف حياتية تتطلب منهم المواجهة المنظمة .

ويؤدي عدم التدرب على المناقشة والمشاركة فيها ، سواء في المدرسة أو الحياة الإجتماعية ، إلى إحتماء الفرد تحت مظلة (السكوت خير من الكلام) إلى درجة تمنع الفرد من التفاعل مع الحياة ، وبالتالي إلى إزعاج ومضايقة الناس الذين يتصل بهم في حياته . وينسى هؤلاء الناس أن السكوت والإنطواء هو النقيض المرفوض نفسيا واجتماعيا . إذ تبين الدراسات النفسية الكثيرة أنه لو ترك الإختيار للشخص على أن يختار بين أمرين لا ثالث لهما وهما إما الشخصية

الإنطوائية أو الشخصية المنبسطة ، لاختار علماء النفس الشخصية المنبسطة بما قد يصاحبها من رغبة في الحديث والتمتع به . إن الشخصية الإنطوائية شخصية سجينة عالمها الخاص بكل همومه ومخاوفه وانفعالاته ، تغلي بداخلها كالبركان الذي لا يظهر ما بداخله من لهيب إلاّ ساعة انفجاره المدمر . ولذلك فإن أغلب المترددين على العيادات النفسية هم من أصحاب الشخصية الانطوائية الذين يظلون يكبتون ويكبتون إلى النقطة التي تتصدع فيها جدران الصمت ، وترتفع فيها رقابة العقل ، وبذلك يحدث الإنفجار حيث لا ستار ولا حجاب فيظهر كل شيء على حقيقته ، فتجد الإنسان برغبته أو برغبة أهله قد سار على قدميه إلى طلب المساعدة والعلاج . وللأسف ، فإن العلاج في هذه المرحلة المتأخرة عادة ما يعجز عن بناء ما قد تهدم ، لأن ما قد تهدم ليس لحما وعظما ، بل هو نسيج نفسي معقد التشبيك ، يفهم علماء النفس خيوطه أكثر من قدرتهم على حياكته . ولذلك تعتبر المخالطة والتعود على حسن الحديث والمناقشة ضرورية لأنها تساعد الأنسان على التنفيس عن مشكلاته ، بالحديث عنها ، وبمعرفته بأن هناك من يشاركه فيها ، والتعلم من خبرات الآخرين في مواجهة شئون الحياة .

ومن هنا فإن المناقشة الجماعية في البيت، وفي المدرسة ، وفي المواقع الإجتماعية الأخرى تفيد في خلق المواطن الذي يحس بالإستقرار النفسي ، وبالتآلف الإجتماعي ، والذي يسهم بذكاء وفعالية مع الآخرين في تطوير سبل الحياة وخلق الرفاهية للجميع .

أما على البعد الاجتماعي فإن فوائد المناقشة واضحة ، وذلك باعتبارها الوسيلة الوحيدة لخلق التآزر الإجتماعي، ولتقرير المصالح والمؤسسات الاجتماعية عن طريقها . إن البناء الاجتماعي من نظام للدولة والمجتمع بكل مؤسساته العلمية والإدارية والاقتصادية ما كان ليتحقق لولا اللغة والمناقشة والحوار .

ومع ذلك تبقى المناقشة كغيرها من الظواهر الإنسانية من حيث أن لها

مزاياها وعيوبها . وهذا لن يقلل بطبيعة الحال من استخدامها وتوجيهها بما يكفل حصاد المزايا واتلاف العيوب .

فوائد المناقشة :

للمناقشة فوائد بارزة يمكن ذكرها على النحو التالي :

(**أولا**) : ان الشخص الذي يواجه المشكلة لوحده فإنه يفكر فيها بنفسه ، ولذلك فإنه يملك تحليلاً واحداً ورأياً واحداً فقط . ونحن نعلم أن الإنسان مهما دقق النظر في أمر من الأمور بمفرده فإنه سيركز على بعض الجوانب ويغفل بعض الجوانب الأخرى ، وبذلك يكون تحليله ناقصاً ، ورأيه في الموضوع غير كامل ، والحل الذي يقترحه قد لا ينفع في إزالة المشكلة الموجودة . بينما يتوفر في المناقشة الجماعية أكثر من تحليل واكثر من رأي ، وأكثر من وجهة نظر ، بحيث يذكر هذا ما غفل عنه ذاك ، وبذلك تكاد تكون الصورة متكاملة من حيث التحليل والتشخيص والحل .

كما تصبح الأفكار المتطرفة نتيجة للمناقشة أقل تطرفاً بسبب ما تكشف الجماعة عنه للفرد من دلائل وحقائق تجعله يقبل التعديل في مواقفه السابقة المتطرفة نتيجة للبراهين والحجج الجديدة .

ونتيجة للمناقشة فإن الجماعة تكون أقدر من الفرد في الوصول إلى الأحكام المناسبة لمعالجة القضايا بسبب التعقل الذي يسود الفكر الجماعي القائم على التفكير التأملي والذي يستخدم الأسلوب المنطقي لحل المشكلات . ذلك انه قد يكون هناك اكثر من حل للموضوع، ولكن هذه الحلول تتفاوت في درجة صلاحها ، وعليه فإن الجماعة في أغلب الأحيان تفوق الفرد في التعرف على أنسب الحلول .

(**ثانياً**): الحاجة الى التقدير حاجة نفسية مهمة عند الانسان ، بحيث أن الفرد يرغب في ان تكون عنده مكانته بين اولئك الذين يتعامل معهم . ومن هنا

فإن هذا الفرد حساس لأي شيء قد يجرح احترامه لنفسه ، أو يدفعه لأن يحس بأنه أقل من غيره من ناحية التقدير النفسي والتساوي الاجتماعي . وبذلك يرغب الانسان منذ صغره بأن يفعل ما يرغب فيه ، ولا يقبل من أحد ان يأمره بما يفعل . وتجنبا للصعوبات النفسية التي قد تنتج من هذه المعضلة (رغبة الطفل وهو صغير في الاستقلال والإعتماد على نفسه في الوقت الذي يحس فيه الاعتماد على والديه وعجزه عن تحقيق هذا الاستقلال بكل أبعاده) ظهرت الآراء والمدارس التربوية لمساعدة الآباء والمعلمين على انجاز هذه المأمورية بنجاح .

وتنمو الحاجة الى احترام الذات والتقدير مع الفرد بتقدم العمر وزيادة الخبرة في اكتشاف قدراته وامكانياته . ولذلك تحتاج أي محاولة لإقحام الفرد في أي نشاط، إلى الحصول على تعاون هذا الفرد ودفعه وترغيبه في هذا النشاط . ويمكن تحقيق ذلك عن طريق مشاركة الفرد في الاعداد والتخطيط والتنفيذ لهذا النشاط . إذ تبين في كثير من الدراسات أن الناس يقومون بتنفيذ القرارات التي يشتركون في صنعها . ويحدث هذا التنفيذ بسبب الشعور بالتقدير الذي منحه لهم الآخرون ، والإحساس بالمشاركة كانسان وليس كآلة ، وبسبب الالتزام الأخلاقي والرقابة الذاتية التي تتكون عندهم بسبب مشاركتهم في التخطيط للعمل والموافقة على تنفيذه. فقد وجد كوتش وفرنش Coch and French في دراسة أجرياها على تغيير أسلوب العمل في احدى المؤسسات من أجل زيادة الانتاج ما يلي :

(١) أن العمال الذين لم تتح لهم الفرصة للمناقشة حول نوع العمل الذي سينجزونه ، بل تم تبليغهم به من قبل رؤسائهم ، لم يحققوا زيادة في الإنتاج عما كانوا عليه من قبل .

(٢) أن العمال الذين تم تمثيلهم ببعض زملائهم في لجنة تخطيط العمل ، زادت انتاجيتهم عن قبل بعض الشيء وذلك لإحساسهم بأنهم بدأوا يلعبون دوراً (عن طريق ممثليهم) في تحديد أسلوب العمل وأهدافه .

(٣) أن العمال الذين اشتركوا جميعا في مناقشة جماعية مع الخبراء والادارة في دراسة نوع العمل ومشكلة الانتاج والأسلوب لتطويره ، وشاركوا في وضع الخطة المقبلة ، زادت انتاجيتهم عن قبل بنسبة كبيرة بحيث تفوقت هذه المجموعة على المجموعتين السابقتين .

(ثالثاً) : تستطيع المناقشة ان تغير رأي الفرد وسلوكه بما يجده أمامه من آراء واختيارات ووجهات نظر متنوعة ، وبما تحققه المناقشة من شعور بالمشاركة والتآزر مع الجماعة . ذلك أن المناقشة تجعل الفرد يحس بأنه ليس الوحيد الذي سيغير في رأيه بل هناك غيره من الناس الذين سيفعلون نفس الشيء . ومن الأمثلة الواقعية على الدور الذي تلعبه المناقشة الجماعية في تغيير سلوك الفرد تلك المشاريع التطورية التي قام بها المواطنون في أكثر من مكان في الجماهيرية مثل بناء مقار للمستوصفات والجمعيات التعاونية ، وتعبيد الطرق ، وغيرها. فقد حولت روح الجماعة والمشاركة والمناقشة الجماعية المواطن الذي كان فرديا وسلبيا في السابق الى مواطن يحس بالجماعة ويقدر العمل التعاوني .

(رابعا) : تساعد المناقشة الفرد على فهم نفسه لأنها تساعده على إعادة تقييمه لذاته، وفهم قدراته ، وامكانيات التطور والنمو لديه . إذ أن الفرد يقارن نفسه بالآخرين من حيث تصورهم للأمور ، ورأيهم فيها ، وامكانياتهم لمواجهتها . وهذا يجعله يدرك نقاط قوته فيزيد منها، ونقاط ضعفه فيعمل على اصلاحها وتقويتها .

(خامساً) : تساعد المناقشة الفرد على تفهم مبادىء الاتصال وإتقانها كمهارة ضرورية له في إيصال نفسه إيجابياً بالآخرين . إن حياة الإنسان تعتمد اعتماداً كبيراً على التفاعل مع الآخرين إبتداء من الأسرة وانتهاء بجماعة العمل ، ولذلك فهو في حاجة إلى معرفة الطرق والأساليب التي تجعله يحقق غاياته دونما توتر أو قلق سواء بالنسبة له او لغيره من الناس . فالمناقشة لا تعلم الفرد المعلومات والحقائق فقط ، بل تعلمه كذلك كيف يحسن معاملة الآخرين ،

ويكـون عنده ذوق وأدب في مخـاطبة النـاس . إذ يحـدث كثيـراً أن يخسـر الفـرد عـلاقـاتـه مـع النـاس لا لأن النـاس يكـرهـونـه كشخص، بـل لأنـــه لا يحسن معاملتهم .

(سادساً) : تتيح المناقشة فرصة طيبة للفرد للتنفيس عما يعانيه من مشاغل وهموم ، وذلك لأنه عندما يقوم بتفريغ الشحنة الإنفعالية الداخلية التي تقلقه إلى الخارج ، فيشعر بالراحة ولو مؤقتـاً على الأقـل . ومن هنا جـاء اهتمام الإنسـان بتكوين جماعات الأقارب والأصدقاء والزملاء في المهنة حيث تتيح له التلقائيـة في الحديث، والمشاركـة في الإنفعالات ، والتعـاطف والتفاهم للقضـايا في المنـاقشة الـراحـة ، والهـدوء . وحتى التحليـل النفسي الـــذي يعتبر الأسلوب الأكـــثر استخداماً في العلاج النفسي يعتمد على إتاحـة الفرصـة للمريض ليتحـدث عن نفســه في جو مـريح ، فيشعـر المريض بـالراحـة بسبب ما دفعـه عن كـاهله من ضغوط نفسية .

(سابعاً) : تتيـح المناقشـة للمواطن الفـرصة للمشـاركة بـرأيه في المسـائل الإجتماعية والاقتصادية والسياسية، وخاصة في الجماهيريـة حيث الديمـوقراطيـة المباشرة والحكم الشعبي المحـلي . والمناقشـة الشعبية العـامة وفقـاً لهذا الأسلوب تجعـل المواطنـين جميعاً مشتـركين في تحليل المشكـلات واقتـراح الحلول لهـا ، وبذلك تكون القرارات أفضل من أي قرار يتخذه فرد واحـد مهما كـان علمه أو مركزه .

عيوب المناقشة :

على الرغم من المزايا التي تتمتـع بها المنـاقشة التي لا يمكن الإستغنـاء عنها لأداء كثير من المهام الاجتماعية ، فإن للمناقشـة أيضاً بعض النـواقص والعيوب التي تلزم الإحاطة بها ، وهي كالآتي :

(أولاً) : كما هو الحال في كل سلوك إنساني ، فإن المناقشة الجماعية تعاني

من نقاط الضعف في الشخصية الإنسانية مثل :

(١) الإنفعال، حيث يؤدي التشنج والتهيج في المناقشة الى نتائج سلبية أحياناً مثل ضعف القرار الذي يتم التوصل إليه ، وخلق حساسيات بين المشاركين مما تنتج عنه مضاعفات اجتماعية اخرى .

(٢) التفاخر والاعتزاز الذاتي الزائد عن الحد ، بحيث لا يقبل الفرد بسهولة أفكار غيره، أو يقبل التنازل عن أفكاره على اساس ان ذلك معناه التقليل من مكانته الإجتماعية . وتؤثر مثل هذه المشاعر على سير المناقشة ، وعلى نوع القرارات التي يتم التوصل إليها .

(٣) التعصب الذي يحدث أحياناً لأهله وأصحابه وزملائه ، بحيث ينظر الفرد إلى المناقشة من زاوية مصلحته فقط . واذا ساد هذا الشعور جو المناقشة فإن ذلك معناه انحراف المناقشة عن هدفها الصحيح .

ويمكن القضاء على هذه الصعوبة بأن تقوم قيادة النقاش بتذكير الحاضرين بوظيفة المناقشة وغرضها ، وضرورة الإبتعاد عن الإنفعالات والتعصبات التي مكانها في حلبات الصراع والتنافس فقط . وليس في العمل التعاوني الذي تعتبر المناقشة وسيلته الأساسية .

(ثانياً) : الجماعة أقدر من الفرد على تحليل المشكلة وتشخيصها واقتراح الحلول لها ، ولكن الفرد أقدر من الجماعة في تجميع المعلومات بصورة مستقلة. وعليه فإن الجماعة يجب ألاّ تضيع وقتاً كمجموعة في تجميع المعلومات، وأن تحث الأعضاء على بذل الجهود اللازمة لتوفير المعلومات . ويساعد على تحقيق هذا المطلب إعلان جدول المناقشة ومواضيعها مسبقا قبل بدء المناقشة بوقت كاف .

(ثالثاً) : إذا لم يحس أفراد الجماعة بأهمية القرار الذي يسعون إليه، وبأنه عمل مفيد ، فإن أفراد الجماعة لن يهتموا كثيراً بالمناقشة، بل يصبح الأمر تمثيلاً

في تمثيل بدلا من أن تكون المناقشة جدّية مفيدة . وتكون لمثل هذه الوضعية ردود فعل سلبية على الروح المعنوية للجماعة، وعلى ثقتها في أسلوب حل المشكلات كطريقة لمواجهة القضايا. ويمكن القضاء على هذه الصعوبة باختيار المواضيع التي تهم الأفراد، وترك الحرية لهم للاشتراك في المناقشة أولا .

(رابعا) : ان المناقشة الجماعية تأخذ وقتاً لا بأس به من الأفراد المشاركين فيها ، وخاصة اذا كانت الجماعة كبيرة العدد . غير أنه يمكن التغلب على هذه الصعوبة بزيادة المهارة في النقاش لدى المشاركين ، وبوضع جدول عملي مدروس يأخذ في الإعتبار المواضيع وما تحتاجه من زمن معقول .

(خامساً) : ان المناقشة، وخاصة في الجماعات التي تكون مسئولة عن اتخاذ القرارات ، أو على تنفيذها، تجعل المسئولية موزعة على جميع اعضاء المناقشة . وهذا قد يجعل بعض الأفراد يأتون إلى المناقشة وهم غير مستعدين لها، على أساس ان غيرهم سيسهم فيها . إن هذا السلوك الإعتمادي على الآخرين يخلق توقعات قد لا تكون صحيحة ، ويقلل من مساهمة الجميع في المناقشة . ويمكن التقليل من هذه الصعوبة وذلك بإقحام أكبر عدد من النقاش إن كان مناقشة عامة ، وتخصيص مهام محددة للأعضاء حسب تخصصاتهم ليجهزوا خلفية عنها كأسلوب عمل داخل اللجنة الشعبية باعتبارها جماعة تنفيذية .

(سادساً): يحدث أحياناً في المناقشات التعليمية أن يختلف المتناقشون في القيم والمبادىء التي يؤمنون بها ، وبذلك يصبح أشبه بالمستحيل أن تستمر المناقشة، أو أن تكون لها فائدة . فمثلاً يستحيل أن تجري مناقشة مجزية بين شخص مسلم وشخص ملحد ، أو بين شخص وحدوي وآخر إقليمي ، وهكذا . ولا يمكن التغلب على هذه الصعوبة الاّ إذا تناولت المناقشة موضوعاً لا يمس القيم التي يؤمن بها كل طرف .

(سابعاً) : لا يمكن اجراء المناقشة في حالة الطوارىء كحدوث اعتداء خارجي على البلد ، أو حدوث أمر مفاجىء كالكوارث الطبيعية والإجتماعية .

وهنا لا يوجد وقت تستطيع الجماعة أن تضيعه في المناقشة لأنها تحتاج الى رد سريع على هذه الأحداث المفاجئة . ولذلك تسمح الجماعة لقيادتها بالتصرف وفقاً لقواعد عامّة تتيح القدر المطلوب من المرونة . وتقوم الجماعة بمناقشة وتقييم ما تم تنفيذه من اجراءات وذلك بعد ان تزول الأسباب الداعية إلى العجلة .

(ثامنا) : قد تعاني المناقشة من وجود فروق وظيفية بين المشاركين فيها ، وبذلك تحدث اختلاف في تصور الموقف والدور الذي يلعبه كل فرد في المناقشة ، كأن يكون هناك مدرسون وطلاب ، ومشرفون على الإنتاج ومنتجون . والسبب في هذا هو احجام الأفراد الذين يرون بأنهم يلعبون دوراً أقل في القرار ، من الإسهام بتفتح في المناقشة . ويمكن التغلب على هذه الصعوبة بأن يعمل الطرف الأعلى في العلاقة جهده على جعل الآخرين يحسون بالتقدير والمساواة والحرية في إبداء وجهة النظر .

(تاسعاً) : تحتاج المناقشة إلى مهارة سواء كانت في المسائل الشخصية أو الاجتماعية، لأن المناقشة ليست مجرد الكلام للآخرين ، بل هي تفكير منظم في صوت مسموع . ولا يعني هذا أن الناس الذين لا يتقنون مهارة المناقشة يتوقفون ويمتنعون عن المشاركة فيها . إن العكس هو الصحيح ، وهو أن يبذل هؤلاء الأفراد جهداً في التدرب والمشاركة باستمرار في المناقشات التي يحضرونها ، وهم خلال مساهمتهم يتعلمون من أخطائهم وأخطاء الآخرين . إن أفضل وسيلة للتعلم هي التعلم من خلال العمل وتكرار المحاولة .

(عاشراً) : وهناك عيوب تواجهها المناقشة بسبب الأسلوب الذي تتم به ، أو بسبب الأخطاء التي يرتكبها المشاركون فيها ، أو بسبب أخطاء في أسلوب قيادة المناقشة . ويمكن إجمال كل منها على النحو الآتي :

(١) عيوب في الأسلوب الذي تتم به المناقشة :

(أ) عندما لا يوجد نظام وضبط في المناقشة .

(ب) عندما يوجد الحل قبل بدء المناقشة .

(حـ) عندما يتم النظر في عدد محدود من الاقتراحات والبدائل.

(د) عند غياب المعيار الذي تقيس به الجماعة كفاءة القرار الذي تتوصل إليه .

(هـ) عندما يكون هناك فشل في تصور النتائج المترتبة عن القرارات .

(٢) عيوب في أسلوب المشاركة في النقاش :

(أ) عندما تكون عادة الاستماع غير جيدة عند الحاضرين .

(ب) عندما تفشل الجماعة في الوصول الى رأي يتفق عليه جميع أعضائها .

(٣) عيوب في أسلوب قيادة المناقشة :

(أ) عندما تترك القيادة الحبل على الغارب للمناقشين يجرونه كيف يشاؤ ون دون تحديد بموضوع ، ودون تنظيم لأسلوب المشاركة في النقاش.

(ب) عندما تخطىء الجماعة في اختيار قيادة النقاش فتختار قيادة غير صالحة ، وبذلك تؤدي هذه القيادة إلى فشل المناقشة بدلا من نجاحها .

مراجع الكتاب

أولاً : المراجع العربية :

التير ، مصطفى عمر : مقدمة في مبادىء وأسس البحث الاجتماعي ، طرابلس ، المنشأة الشعبية للنشر والتوزيع والاعلان ، ١٩٨١ م .

الغريب ، رمزية : التعلم ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٧ م .

المليجي ، حلمي : علم النفس المعاصر (الطبعة الثانية) ، بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٢ م .

الشيباني ، عمر التومي :البحث الإجتماعي ،بيروت ، دار الثقافة ،١٩٧١ م .

الشماع ، نعيمة : الشخصية، القاهرة ، المطبعة العربية الحديثة ، ١٩٧٧ م .

بدر ، أحمد : أصول البحث العلمي ومناهجه ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٧ م .

بدوي ، عبد الرحمن : مناهج البحث العلمي (الطبعة الثالثة) ، الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٧٧ م .

جلال ، سعد : علم النفس الإجتماعي ، بنغازي ، منشورات الجامعة الليبية ، ١٩٧٢ م .

دسوقي ، كمال : ديناميةالجماعة (الجزء الأول) ، القاهرة ، المطبعة الفنية الحديثة ، ١٩٦٩ م .

راجح ، أحمد عزت : أصول علم النفس (الطبعة الخامسة) ، القاهرة ، الدار القومية للطباعة والنشر ، ١٩٦٣ م .

عاقل ، فاخر : التعلم ونظرياته (الطبعة الثالثة) ، بيروت ، دار العلم للملايين ، ١٩٧٣ م .

عبد الغفار ، عبد السلام : في طبيعة الإنسان ، القاهرة ، دار النهضة العربية ؛ ١٩٧٣ م .

عمار ، حامد : المنهج العلمي في دراسة المجتمع (الطبعة الثانية) ، القاهرة ، دار المعرفة ، ١٩٦٤ م .

محمد ، محمد علي : علم الاجتماع والمنهج العلمي ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٠ م .

مليكة ، لويس كامل : سيكولوجية الجماعات والقيادة (الطبعة الثالثة) ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٧٠ م .

ثانياً : المراجع الاجنبية :

Allport, G. W. **Pattern and Growth in Personality.** N. Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1961.

Arnold, Carroll C. **Criticism or Oral Rhetoric.** Ohio: Charles E. Merrill, 1974.

Asch, Solomon E. **Social Psychology.** N. Y.: Prentice - Hall, 1952.

Bach, Kurt «Influence Through social Communication», **Journal of Abnormal and social Psychology,** 46 (1951), pp. 9 - 23.

Bales, Robert F. **Interaction Process Analysis.** Mass.: Addison - Wesley, 1950.

———— et al «Channels of Communication in Small Groups», **American Sociological Review,** 16 (1951), pp. 46 - 8.

Barker, Larry, **Listening Behavior.** N. J.: Prentice - Hall, Inc., 1971.

Barnlund, Dean and C. Haiman, F. S., **The Dynamics of Discussion.** Boston: Houghton Mifflin, 1960.

Beal, George M., et al, **Leadership and Dynamic Group Action.** Iowa: The Iowa State University Press, 1967.

Bennis, W. C., et al, **The Planning of Change.** N. Y.: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1969.

Berne, Eric, **Games People Play,** N. Y.: Grove Press, 1964.

Bittel, Lester R., «Brainstorming», **Factory Management and Maintenance,** 114 (1956), p. 107.

Bormann, Ernest G., **Discussion and Group Methods** (2 nd ed.) N. Y.: Harper and Row, 1975.

Braden, Waldo W. and Earnestn and B., **Oral Decision - Making.** N. Y.: Harper and Brothers, 1955.

Bradford, Leland P. and Corey, S., «Improving Large Group Meet-

ings», **Adult Education,** 1 (1951), pp. 122 - 37.

Brilhart, John K., **Effective Group Discussion** (3 ed.) Iowa: WM. C. Brown Co., 1978.

Bruner, Jerome S. and Tagiuri, R., «The Perception of People», in Gardner Lindzey (ed.) **Handbook of Social Psychology.** Mass.: Addison - Wesley Publishing Co., 1954.

Cartwright, Darwin (ed.), **Studies in Social Power.** Ann Arbor, Michigan: University of Michigan Press, 1959.

Chase, Stuart, **Roads to Agreement.** N. Y.: Harper and Row, 1951.

Coch, Lester and French, J. R., «Overcoming Resistance to Change», in D. Cartwright and A. Zander (eds.) **Group Dynamics Research and Theory** (2 nd ed.) Evanston, Illinois: Raw and Reterson Co., 1960.

Collins, Barry E. and Guetzkow, H. **A Social Psychology of Group Processes for Decision- Mak-**

ing. N. Y.: John Wiley and sons, 1964.

Devito, Joseph, **The Interpersonal Communication Book.** N. Y.: Harper and Row, 1976.

Drucker, Peter, **Management Tasks, Responsibilities, Practices,** N. Y.: Harper and Row, 1974.

Ewbank, Henry L. and Aver, J. J., **Discussion and Debate** (2 nd ed.) N. Y.: Appleton - Century- Crofts, 1951.

Festinger, Leon, «Informal Social Communications», Psychological Review, 57 (1950), pp. 271 - 82.

———————, et al. **Social Pressures in Informal Groups.** N. Y.: Harper and Brothers, 1950.

Fiedler, Fred E., **A Theory of Leadership Effectiveness.** N. Y.: McGraw - Hill, 1967.

Filey, Alan., **Interpersonal Conflict Resolution.** Illinois: Scott, Foresman and Co., 1975.

French, E. G., «Effects of Interaction, Achievement Motivation, and Intelligence on Problem Solving Success», **American Psychologist, 12 (1957), pp. 399 - 400.**

Gerard, H. B., « The Anchorage of Opinions in Face - to - Face Groups», Human Relations, 7 (1954), pp. 313 - 25.

Gibb, Jack, «Defensive Communication», in Robert Cathcart and Larry A. Samovar (eds.) **Small Group Communication.** Iowa: Wm. C. Brown, 1974.

Goffman, Erving, **The Presentation of Self in Everyday Life.** N. Y.: Doubleday, 1959.

Gordan, R. L., «Interaction Between Attitude and the Definition of the Situation in the Expression of Opinion», **American Sociological Review,** 17 (1952), pp. 50 - 8.

Gordon, Thomas, **Group - Centered Leadership.** Boston: Houghton Mifflin, Co, 1955.

Hadley, Arthur T., **Do I make myself Clear?.** N. Y.: Henry Holt and Co., 1956.

Haiman, Franklyn S., **Group Leadership and Democratic Action.** Boston: Houghton Mifflin Co., 1951.

Hall, Calvin S. and Lindzey, G., **Theories of Personality** (2 nd ed.) N. Y.: John Wiley and sons, Inc., 1970.

Hamner, W. Clay and Organ, Dennis W. **Organizational Behavior.** Texas: Business Publications, Inc., 1978.

Hare, A. Paul, «A Study of Interaction and Consensus in Different Sized Groups», **American Sociological Review,** 17 (1952), pp. 261 p 7.

Haythorn, William, «The Influence of Individual Members on the Characteristics of Small Groups», **Journal of Abnormal and Social Psychology,** 48 (1953), pp. 276 - 84.

Hemphill, John K., «The Leader and His Group», **Education Research Bulletin,** 28 (1949), pp. 225 - 9 and 245 - 6.

Hemphill, John K., «Relations Between the Size of the Group and the Behavior of «Superior Leaders», **Journal of Social** Psychology, 32 (1950), pp. 11 - 22.

Homans, George C. **The Nature of Social Science.** N. Y.: Harcourt Brace Jovanovich, 1967.

————., **The Human Group.** N. Y.: Harcourt, Brace, and Co., Inc., 1950.

Howell, William and Smith, Donald K., **Discussion.** N. Y.: Macmillan Co., 1956.

Indik, B., «Organization Size and Member Participation», **Human Relations,** 8 (1965), pp. 339 - 50.

Johnson, Wendell, «The Spoken Word and the Great Unsaid», **Quartherly Journal of Speech,** 37 (1951), pp. 419 - 29.

Katz, D. and Kahn, R. L., **The Social Psychology of Organizations.** N. Y.: John Wiley and sons, Inc., 1966.

Klein, Josephine., **Working With Groups** London: Hutchinson and Co., 1970.

Larson, Charles U., «The Verbal Response of Groups to the Absence or Presence of Leaders», **Speech Monographs,** 38 (1971), pp. 177 - 81.

Lee, Irving J., **How to Talk With People.** N. Y.: Harper and Brothers, 1952.

Likert, Rennis, **The Human Organization.** N. Y.: McGraw Hill, 1967.

Lippitt, Ronald et al., **The Dynamics of Planned Change.** N. Y.: Harcourt, Brace and Co., 1958.

Mc Burney, James H. and Hance, H. G. **Discussion in Human Affairs.** N. Y.: Harper and Brothers, 1950.

Nichols, Ralph G. and Lewis, T. R., **Listening and Speaking.** Iowa: William C. Brown Co., 1954.

Osborn, Alex F. **Applied Imagination** (Rew. ed.) N. Y.: Charles Scribner's sons, 1957.

Patton, Bobby and Giffin, Kim, **Problem Solving Group Interaction.** N. Y.: Harper and Row, 1973.

Paulson, Stanley F. «Pressures Toward Conformity in Group Discussion», **Quarterly Journal of Speech,** 44 (1958), pp. 50 - 5.

Petelle, John, «The Role of Conflict in Discussion», in Robert S. Cathcar, et al., **Small Group Communication.** Iowa: Wm c. Brown, 1974.

Phillips, Gerald M. and Metzger, N. J. **Intimate Communication.** Boston: Allyn and Bacon, 1976.

Rogers, Carl «Communication: Its Blocking and Facilitation», Northwestern University Information Bulletin, April, 1952.

Sargent, F. and Miller, G., «Some Differences in Certain Communication Behaviors of Autocratic and Democratic Group Leaders», **Journal of Communication,** 21(1971), pp. 233 - 252.

Sattler, William M. and Miller, N. E., **Discussion and Conference.** N. Y.: Prentice - Hall, 1954.

Shaw, Marvin E and Costanzo, P. R., **Theories of Social Psychology.** N. Y.: McGraw - Hill Book Co., 1970.

Sherif, Musafer and Sherif, C. W., **Social Psychology.** N. Y.: Harper and Row, 1969.

Stephan, E. F. and Mishler, E. G., «The Distribution of Participation in Small Groups», **American**

Sociological Review, 17 (1952). pp. 598 - 608.

Stogdill, Ralph, «Personal Factors Associated With Leadership. A Survey of the Literature», **Journal of Psychology**, 25 (1948), pp. 35 - 71.

Torrance, E. P., «Group Decision - Making and Disagreement», **Social Forces**, 35 (1957), pp. 314 - 18.

Watzlawick, Paul et al., **Change.** N. Y.: W. W. Norton and Co., 1974.

Wood, Julia T. «Constructive Conflictin Discussion: Learning to Manage Effectively», in J. W. Pfeiffer and John E. Jones (eds.) **Group Facilitators Annual Handbook.** Ca.: U. Associates, 1977.

————————, «Leading in Purposive Discussion: A Study of Adaptive Behavior», **Communication Monographs**, 44 (1977), pp. 152 - 65.

Weaver, Carl, **Human Listening.** Indianapolis: Bobbs - Merrill Co., Inc., 1973.

Zelko, Harold P., **Successful Conference and Discussion Techniques.** N. Y.: McGraw - Hill, 1957.