

جامعة الملك فيصل ( تعليم عن بعد )

علم اجتماع ( المستوى الثامن )

القيادة وتنمية المجتمعات المحلية

الدكتور: الحبيب كشيدة الدرويش

تنسيق

علم المشاعر

١٤٣٦ هـ - ٢٠١٥ م

## المحاضرة الأولى : الإطار المفاهيمي للقيادة

### تمهيد

بينما يهتم علم النفس الاجتماعي Social Psychology بظاهرة القيادة التي تتعلق بسلوك الفرد داخل الجماعة، فإن علم الاجتماع Sociology هو الذي يهتم بظاهرة بناء السلطة التي تتعلق بالعلاقات بني الأفراد والجماعات في سياق عملية التفاعل الاجتماعي خاصة على مستوى المجتمع المحلي والمجتمع العام .

ويهتم بالقيادة مجالات أخرى لها تطبيقات عملية عديدة، مثل مجال ديناميات الجماعة Group Dynamics الذي يركز على العمليات التي يمكن من خلالها التأثير على وظائف الجماعة والدافعية لدى أعضائها نحو إنجاز أدوارهم من جانب وأهداف الجماعة من جانب آخر. ويهتم بظاهرة القيادة أيضاً فرع علم الاجتماع التنظيمي تحت عنوان السلوك التنظيمي Organizational Behavior الذي يقع أيضاً في موقع مهم بالنسبة لمجال الإدارة Management . كما أنّ ظاهرة القيادة تحتل موقعاً مهماً أيضاً في علم السياسة Politics التي يتم فيها التركيز على الكيفية والعملية التي يقوم من خلالها مجموعات من الناس بإتخاذ القرارات على المستوى الجمعي سواء الجماعة أو المجتمع. وبما أن السياسة تتكوّن من علاقات اجتماعية تتمركز حول السلطة أو القوة، فإن العلاقة مع علم الاجتماع تصبح وثيقة عندما يتم تحليل ظاهرة القيادة على مستوى المجتمع المحلي local community .

والقيادة حاجة اجتماعية تظهر لتحقيق وظيفة مهمة لأي جماعة، وهي صيانة Sustaining الكيان الاجتماعي للجماعة. فهي تتصدى لقوى التفكير الكامنة في السلوك الفردي لأعضاء الجماعة .

وتنشأ ظاهرة القيادة عندما تقابل محاولات فرد أو أكثر من أعضاء الجماعة للتأثير في سلوك باقي أعضائها بالاستجابة بالقبول لتلك المحاولات أي قبول التبعية ( Subordination ) من قبل باقي أعضاء الجماعة سواء جميعهم أو الشق الأكبر منهم في موقف معين أو تحت ظروف محددة، يتحدد مداها ونطاقها بدينامية العلاقة بين القائد وتابعيه وسياق وأهداف عملية التفاعل بينهم.

وتحقق ظاهرة القيادة الأثر المضاعف ( Multiplied Effects ) لجهود التنمية خاصة من حيث الوقت، والجهد والتكلفة في سياق عمليات الاتصال والتفاوض واتخاذ القرار ودعم المشاركة ، فبدلاً من الوصول لكل الأطراف كل بمفرده (فرداً أو جماعة)، فإنه يتم الوصول إليهم عبر وسطاء (هم غالباً القادة المحليون) أكثر قرباً لهم جغرافياً واجتماعياً، مما يستغرق وقتاً وجهداً أقل، وبقدرة أكبر على مواجهة أية عقبات ومصاعب بسبب المعرفة الوثيقة بطبيعة المجتمع وخصوصياته، مما قد يجهله الغرباء عن المجتمع من وكلاء التنمية.

### مفهوم القيادة :

تُعرّف القيادة بشكل عام بأنها عملية تفاعل يتم في سياقها المبادرة من أطراف معينة وتبادل محاولات التأثير والاستجابة بين أشخاص Interpersonal influence متميزين في قدراتهم في هذا الشأن موجّهة نحو إنجاز هدف أو أهداف مشتركة.

وتُعرّف القيادة أيضاً بأنها العملية التي يحاول فيها فرد أو أكثر التأثير في وتوجيه سلوك باقي أفراد الجماعة نحو فعل اجتماعي معين يترتب عليه تحقيق إشباعات لحاجات جماعية أو فردية .

ومن هنا يبدو أنّ مفاهيم أخرى كالسلطة والنفوذ والخضوع والتبعية لا بدّ وأن يتم تناولها في إطار لا يقتصر على الموقف التفاعلي وإنما يمتدّ ليشمل السياق العام للبنية الاجتماعية وأهمّ مكوناتها.

### مفهوم السلطة :

يقصد بالسلطة في مفهومها الاجتماعي تلك القدرة Competence ، التي يحوزها فرد أو جماعة ، على التأثير في سلوك واتجاهات الآخرين ، والتي قد يربطها البعض بالآخرين "ممن يكونون في حالة اعتماد على حائز "القوة" أو السلطة بغض النظر عن مصادر تلك القوة أو صورها أو اتجاهات التأثير فيها.

## أسس بناء السلطة الفردية :

يتضمن بناء السلطة الأهمية النسبية لكل دور في الجماعة، ومدى تأثير كل فرد على الآخرين. ويمكن تمييز عدّة أسس لتحديد قوة الفرد فيما يلي :

وتستند هذه السلطة على التحكم في مكافأة الآخرين، واستخدام هذه المكافآت (مثل الترقية والزيادة في الراتب) بهدف تحقيق الامتثال لتوجيهات أو طلبات المدير.	<b>سلطة الإثابة</b>
وتُستمدّ من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين (مثل اللوم، وتخفيض الدرجة، وإنهاء الخدمة) لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات الرئيس.	<b>سلطة الإيجار (القدرة على القهر والإلزام)</b>
وهي التي يستمدّها الفرد من موقعه في بناء المنظمة، أو التدرج الهرمي للسلطة في المنظمة، وعادة ما يكون هذا النوع من السلطة بإقرارها من قبل الإدارة العليا أو باستخدام مسميات أو ألقاب مثل مدير أو مشرف.	<b>السلطة الشرعية</b> <b>Legitimate</b>
وتستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية أو المعرفة التي يلمّ بها الفرد. فقد يكون للمشرف الأول على الإنتاج بعض التساؤلات حول أداء إحدى المعدات، فبدلاً من طرح هذه التساؤلات على مراقب الإنتاج يتصل المشرف بالشخص الذي كان يتولى وظيفة المشرف في السابق لمساعدته في هذا الأمر. وذلك بحكم معرفته بالألة أو خبرته السابقة بها.	<b>سلطة الخبرة</b> <b>Expert</b>
تقوم على أساس اجتذاب شخص لشخص آخر أو إعجاب شخص بآخر، فقد يكون المدير محبوباً لامتعه بصفات أو سمات معينة تجتذب الأتباع نحوه. ويمكن أن تستند السلطة المرجعية أيضاً على الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي. فمثال يطلق مسمى (مساعد) على الأشخاص الذين يعملون مع آخرين يحملون مسميات (مدير عام) أو (نائب رئيس). وبالرغم من احتمال عدم وجود سلطة شرعية أو سلطة الثواب والعقاب لمساعد نائب الرئيس، فقد يعتقد الآخرون أنّ هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس، ممّا ينتج عنه حيازته للقوة والسلطة أو التأثير على الآخرين.	<b>السلطة المرجعية</b> <b>Referent</b>
وتتضمّن الإمكانية أو الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول أمور أو نشاطات معينة داخل المنظمة. وقد ترتبط هذه المعلومات أو لا ترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه في التنظيم. فمثلاً يستطيع أفراد في مستويات التنظيم الأدنى، مثل "السكرتير" تجميع معلومات واستخدامها بصورة توفر له سلطة أكبر ممّا تتطلب وظيفته.	<b>سلطة المعلومات</b> <b>Information</b>

## الأنماط المختلفة لبناء السلطة

يمكن تصنيف الأشكال أو الأنماط المختلفة من بناء السلطة على النحو التالي :

ويتشكّل هذا البناء من فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد في القمة، وعدد كبير من الأفراد في قاعدة الهرم، يقومون بتنفيذ القرارات التي يتخذها الفرد أو الأفراد الذين يقعون في قمة البناء. هذا الشكل يناسب المجتمعات التقليدية والمجتمعات العريقة.	<b>١. البناء الهرمي</b>
وفي هذا الشكل من البناء تنتهي خطوط السلطة في يد مجموعة كبيرة نسبياً من الأفراد الذين يتخذون القرارات بعد اتفاق آرائهم حولها. وهذا الشكل من البناء يناسب المناطق الحضرية غالباً.	<b>٢. بناء متعدد الأفراد</b>
وفي هذا الشكل يوجد لكل نشاط من أنشطة المجتمع بناء سلطة منفصل ومحدّد، ويغلب أن يكون الانفصال هنا راجعاً لأسباب ذات بعد تاريخي، أو لأسباب تتعلق بتوجه يستبعد خلق فرص احتمال تركيز القوة والسلطة في مجموعة واحدة تحتلّ قمة بناء السلطة، خاصة إذا ما اندمجت تلك الجماعات أو بنيتها بشكل أو آخر.	<b>٣. بناء متعدد الجماعات</b>

في هذا الشكل لا يوجد بناء قوة متماسك، كما لا يوجد تدرج في السيطرة في القطاعات المختلفة من المجتمع. وهذا الشكل من البناء يناسب كثيراً من المجتمعات العصرية.

### وهناك ملاحظتان يجدر ذكرهما بعد الانتهاء من عرض أشكال بناء السلطة:

١. ليس هناك نمط أو شكل واحد من الأشكال السابقة يناسب كل المجتمعات، فطالما أنّ هناك اختلافات وفروقا بين المجتمعات فلا بدّ أن يختلف بناء السلطة من مجتمع إلى آخر، بل وفي المجتمع الواحد بين الفترات المختلفة.
٢. هناك بعض المجتمعات التي يصعب ملاحظة شكل بناء السلطة فيها بشكل مباشر، ويتطلب الأمر في تلك الحالة استخدام العديد من المناهج وأدوات البحث للتعرف على هذا البناء.

### المكونات الأساسية لظاهرة القيادة:

التركيز هنا سينصب على العناصر الأساسية التي لا بد وأن تتواجد حتى يتحقّق التفاعل ما بينها خلقاً لظاهرة القيادة، وإن اختلفت التفاصيل المتعلقة بكل عنصر. هذه العناصر تتلخّص كما هو موضح بالشكل الآتي:

١. موقف تفاعلي Situation .
٢. قائد Leader .
٣. أتباع Subordinates or followers .
٤. عملية اتصال Communication .

## المحاضرة الثانية : القيادة والقدرة على التأثير

### تمهيد :

الموقع أو المكانة التي يشغلها قائد رسمي أو غير رسمي تمنح شاغلها قدرة كبيرة على التأثير أكثر مما يفعل موقع أو مكانة أي عضو آخر في الجماعة . فنحن عادة نتوقع أن القادة يحاولون التأثير على سلوكنا و محاولتهم للتأثير تشكل بعضاً من سلوكيات الدور المرتبطة بوضع أو موقع القائد . وكذلك نتوقع في المقابل أننا نتأثر بتلك المحاولات ، لأن مثل هذه التوقعات متفقة مع وضع التابع والمرؤوس .

وقد أثبتت الدراسة التي أجراها كل من Richard Hoffman and Norman Maier سنة ١٩٦٧ بشكل واضح أن الفرد الذي يوضع في موقف قيادي سوف يحاول التأثير على الجماعة ، و سوف تقبل الجماعة في المقابل لنفسها أن تتأثر بمحاولاته تلك .

وفي تجربة ميدانية لتعيين قائد للجماعة ، اتضح أن سيطرة القادة على الجماعة و تحكمهم في المناقشات كانت مقبولة من قبل الجماعة . برغم أن القادة كان قد تم اختيارهم عشوائياً و ليس نتيجة لكفاءات خاصة أو قدرة على القيادة .

و القادة يمكن أن يكونوا رسميين أو غير رسميين و القادة الرسميون بشكل عام بهم ميزة أنهم أكثر وضوحاً ، و يصبح سلوك الجماعة أوتوماتيكياً مشيراً إلى اتجاهاتهم و محاولاتهم في التأثير .

أما القادة غير الرسميين فإنهم يكتسبون السلطة عند عدم توافر القيادة الرسمية و يظهر ما يسمى بفراغ السلطة . وقد يحدث هذا عند غياب القائد أو عندما تتجاهله أو ترفضه الجماعة .

وفي الجماعات التي لها توجه ديمقراطي فإن القادة يلعبون أدوارهم بطريقة تشجع على تنمية الصف الثاني من القيادة بين الأعضاء الآخرين في الجماعة ، كوسيلة لتحسين فعالية الجماعة و معنوياتها و زيادة المشاركة و القيادة الرسميون لهم أسماء عديدة منها : الرئيس و الكابتن و المدير و العمدة ( تسمية وظيفية تعتمد على بعض المجتمعات ) و المرشح ، كما نجد أن المدرسين و المستشارين و المحامين و الأطباء و رجال الشرطة يعملون أيضا كقادة في معظم الوقت .

### ظهور القيادة :

إن القدرة الواضحة على التأثير في جماعة ما ، تميل عادة إلى أن تتضح و تتركز في شخص واحد أو عدد قليل نسبياً من الأشخاص ، أكثر من انتشارها بين كل أعضاء الجماعة . و يكون ذلك حقيقياً كلما كانت الجماعة أقدم و أكثر استقراراً على أن تركز القيادة داخل أية جماعة ، وهو ما يمكن أن يشار إليه بالبناء القيادي ، يمكن أن يتباين كثيراً بين جماعة و أخرى .

### ما هي العوامل المؤثرة على ظهور هذه القيادة ؟

يلاحظ أن ظهور القائد يتأثر بطبيعة الجماعة و تركيبها و بالمواقف أو الظروف التي تمر بها و بالأهداف و المطالب التي تسعى لتحقيقها ، كما يتأثر بأفكار الجماعة و قيمها و اتجاهاتها و أنشطتها و يذهب البعض إلى أن هناك شرطين ضروريين لظهور القائد :

١. مواقف أو ظروف معينة تمر بها الجماعة وهذه هي ركيزة النظرية الموقفية .
٢. سمات أو صفات أو خصائص معينة تتوفر لدى فرد أو مجموعة محدودة من الأفراد ، تؤهلهم للدور القيادي .

### وهذه هي أسس نظرية السمات :

إن ظهور القائد يبدو مطلوباً في المواقف التي يتوقف فيها تقدم الجماعة نحو أهدافها أو تعترضها عقبات أو عوائق في طريقها إلى تحقيق هذه الأهداف . وعندما تهدد أمن الجماعة مخاوف معينة أو يلفها غموض لا تدرك معه بوضوح أي الخطوات ينبغي عليها أن تخطوها لبلوغ الهدف أو لتفادي الخطر ، فإن الجماعة إذا أحسّت أن عضواً من بينها يستطيع أن يقودها لتحقيق الهدف لما يتمتع به من الخصائص القيادية فإنها سوف تختاره قائداً لها .

### أولاً : ظهور القادة و مواقف

### الشدة (الأزمات)

<p>إن وجود المخاطر الداخلية و الخارجية داخل أي جماعة . <u>يعتبر فرصة رئيسية لظهور قيادة جديدة</u> . حيث أن الصراع الذي يهدد جماعة يمثل وجودها مصدر إشباع لحاجات معينة لدى أعضائها . يمكن أن ينتج عنه ظهور قائد مؤثر فعال يعمل على إيجاد حالة من توازن القوى بين أطراف الصراع .</p>	<p><b>ثانياً : ظهور القادة و عدم ثبات الجماعة</b></p>
<p>كثيراً ما يظهر القادة الجدد على أثر فشل القادة القدامى في إنجاز الوظائف القيادية . وقد أوضحت دراسات سابقة أنه في ٨٢ % من الجماعات التي يخفق قادتها في أداء وظائف القيادة ، ظهر قائد جديد من هذه الجماعات لإنجاز هذه الوظائف ، و ذلك بالمقارنة بحدوث ذلك في ٣٩ % من الجماعات التي <u>أنجز فيها قادتها وظائف القيادة بفاعلية</u> .</p>	<p><b>ثالثاً : ظهور القادة و الرؤساء المقصرين</b></p>
<p>يسعى القائد الجديد أو القائد المحتمل ظهوره ، كأى عضو في الجماعة إلى تحقيق أهدافها و يبحث عن إشباع الحاجات المتنامية لأعضاء الجماعة ، و يأمل في ذات الوقت في إرضاء رغبات إضافية خاصة به . <u>فالفرق بين القائد وغيره من الأعضاء هو قوة و إلهام بعض الرغبات لديه عن غيره و بخاصة الرغبات التي قد لا يشبعها إلا الدور القيادي و ذلك مثل الرغبة في السلطة و الشهرة و المكسب المادي</u> .</p>	<p><b>رابعاً : ظهور القادة و الرغبات</b></p>

### **أنماط (أنواع) القيادة:**

**توجد ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة هي : الديمقراطية ، الأوتوقراطي و الفوضوي أو المتسيب . وتتحدد تلك الأنماط وفقاً للكيفية و الدرجة التي يساهم فيها القادة في عملية اتخاذ القرار في أي موقف جماعي .**

**و يمثل النمط الديمقراطي الشكل الأكثر مناسبة و ملاءمة لعملية التنمية الاجتماعية في المجتمعات المحلية ، ذلك أن إسهام هذا القائد ينصب على تنشيط عملية التفاعل بين أفراد الجماعة في الموقف التفاعلي و الحفاظ على الانسياب الحر لعملية التفاعل بين كل العناصر المشتركة فيه ، ثم مساعدة الجماعة على الاختيار الصحيح للقرار من بين البدائل المطروحة .**

**و النمط الديمقراطي للقيادة بذلك يساعد الجماعة في المجتمع المحلي على تنمية قدرات أفرادها في مواجهة المواقف المختلفة ، وكذلك على زيادة مهاراتهم في كافة مراحل عملية اتخاذ القرار . تلك المراحل التي تتضمن :**

<p>أي النتيجة المطلوب الوصول إليها و التي تحتاج اتخاذ قرار ما .</p>	<p><b>١ . تحديد الهدف من القرار</b></p>
<p>بالتعرف على الأبعاد المختلفة للموقف الذي يمثل مشكلة جماعية وما يتطلبه ذلك من جمع بيانات متعلقة بالموقف و تنظيمها و ربطها ببعضها البعض بشكل ذي معنى و دلالة .</p>	<p><b>٢ . التشخيص</b></p>
<p>وذلك بوضع تصور لكل التصرفات و الأفعال الممكنة التي تتسم بالإبداع و الجودة – في ظل القواعد و الأسس السائدة – لحل المشكلة .</p>	<p><b>٣ . وضع الحلول البديلة</b></p>
<p>أي تحديد مزايا و عيوب كل بديل و المقارنة بينهما في ضوء تحقيق الهدف المنشود بالإضافة للآثار الأخرى غير المباشرة له . و يتطلب ذلك النظر إلى البدائل في ظل معايير و عوامل متعددة و متباينة .</p>	<p><b>٤ . تقويم كل بديل من البدائل</b></p>
<p>أي اختيار و الموافقة على تبني البديل الأنسب .</p>	<p><b>٥ . اتخاذ القرار</b></p>

**إن زيادة فاعلية القادة و الجماعات في عملية اتخاذ القرار بمراحلها المختلفة في عملية التنمية يتطلب عدة جوانب أهمها :**

**أ . تشجيع نمط القيادة الديمقراطية و دعم فعاليتها و تأثيرها :** وذلك باكتشاف القادة الذين يميلون لهذا النمط و صقل مهاراتهم القيادية من خلال التدريب المناسب ، و دعم دورهم القيادي و مكانتهم داخل الجماعة من قبل المؤسسات المسؤولة عن إدارة أنشطة التنمية .

**ب . ضرورة مراعاة أن القيادة عملية جماعية و ليست فردية :** و أنها تتطلب وضوح البناء القيادي للجماعة بما يشمل ذلك من تحديد القادة و أنماطهم و المواقف التي يتميز كل منهم بقدرته تأثير أكبر فيها .... إلخ .

**وتتطلب الأنشطة التنموية تحديداً تطبيق النهج الديمقراطي** ، فهو الذي يمكن من خلاله **رفع الثقة في الذات** ومن ثم **الاعتماد المتزايد على الذات** .

بما يحقق مزيداً من الاستقلالية و التخلص من التبعية ، دون أن يتعارض ذلك مع الاندماج في النسيج الاجتماعي الأشمل . **فالاستقلالية ليست مرادفاً للانعزال أو الانفصال** ، وإنما هي تعني مزيداً من العلاقات المتوازنة مع الآخرين والتي تقوم على الاندماج الفعال في الكيانات الاجتماعية الأشمل ، فضلاً عن المشاركة الفعالة و الشاملة من المستوى المحلي إلى المستويات الأعلى.

وفي هذا السياق فقد طرح العديد من الباحثين عدداً من الوظائف التي تميل ظاهرة القيادة – خاصة من خلال النهج الديمقراطي – لتحقيقها ، بما ينعكس في رفع فرص تحسين أداء الجماعة و صيانة استقرارها . ومن **أهم تلك الوظائف** :

١ . وضع أهداف الجماعة في صورة رسالة لها.	٢ . التأكيد على قيم مهمة للجماعة و إعادة خلقها.
٣ . تحفيز آخرين لصالح الأهداف الجماعية.	٤ . إدارة العمليات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الجماعية.
٥ . توحيد الجهود في سياق التعددية و التنوع.	٦ . خلق مناخ مناسب للثقة المتبادلة.
٧ . إتاحة الفرصة للفهم و التعلم.	٨ . خلق رمز لهوية الجماعة.
٩ . تمثيل اهتمامات الجماعة أمام الأطراف الخارجية.	١٠ . تحديث و تكيف التنظيم مع العالم المتغير.

### **القادة وعمليات اتخاذ القرار :**

**القيادة هي ظاهرة جماعية و تمثل جانباً من جوانب التنظيم لأي جماعة اجتماعية** . وهي كما سبق الذكر **تتطلب عادة عدداً من الشروط لظهورها**

**هي :**

- ١ . وجود جماعة ، أي فردين أو أكثر في حالة تفاعل .
- ٢ . وجود مهمة مشتركة أو نشاط يهدف لتحقيق غاية تحقق منفعة بدرجة أو أخرى لكل أعضاء الجماعة .
- ٣ . مسؤولية يمكن توزيعها بين أعضاء الجماعة .

**القيادة** إذن **عملية جماعية** و ليست فردية ، وهي ترتبط **بمواقف اجتماعية في إطار تفاعل اجتماعي** يحدث بين أعضاء جماعة اجتماعية ، سواء كانت **منظمة رسمية أو غير رسمية** .

**الخصائص التي لا بد من توفر حد أدنى منها لقيام فرد ما بدوره القيادي في إطار جماعته و التي يمكن ذكر أهمها فيما يلي :**

١ . الحيوية الطبيعية و الهيكل و القوام العام	٢ . الذكاء و الفعل الموجه بناء على حكم عقلائي
٣ . التحمس لقبول المسؤولية	٤ . القدرة على أداء المهام
٥ . التفاهم مع الأتباع و استيعاب الاحتياجات التي تخصهم	٦ . مهارة التعامل مع الآخرين
٧ . الحاجة إلى الإنجاز	٨ . القدرة على تحفيز الناس
٩ . الشجاعة في اتخاذ القرار	١٠ . التمتع بثقة الآخرين
١١ . قدرة اتخاذ القرار	١٢ . الثقة بالذات
١٣ . الرغبة في إثبات الذات	١٤ . المرونة و القدرة على التواءم و التكيف

## المحاضرة الثالثة : القيادة وعلاقتها بالإدارة والتنمية المحلية

### القيادة والإدارة :

- يرى البعض في إطار النظرة التقليدية لوظائف الإدارة أن القيادة تمثل جزءاً من مهام الإدارة حيث **تعني الإدارة** عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية ... الخ) بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج الصناعي أو غيرها ، في حين تقتصر **القيادة** على عملية توجيه الأشخاص باتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة.
- **المدير** يقوم بإداء عدد من الوظائف تشمل التخطيط والتنظيم والاتصال والسيطرة على الأفراد ومتابعة أداء المهام وتوظيف التكنولوجيا وإدارة رأس المال . أما **القائد** فيؤدي بعض هذه الوظائف مما يتصل بالجوانب الإنسانية ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد وتنشيط دافعهم لإنجاز المهام . وعلى ذلك تكون الإدارة أعمّ و أن القيادة واحدة من وظائف الإدارة .

### قابلية نقل القيادة :

- وتعني أنه يوجد نزوع للأفراد الذين يلعبون الأدوار القيادية في موقف ما أن يلعبوها أيضاً في المواقف الأخرى .
- هذا النزوع يكون أقوى في المواقف المتشابهة طبعاً ، لكن **نفس التأثير يوجد حتى عندما تكون المواقف غير متشابهة** ، حيث أنّ الإدراكات والاتجاهات والقيم وطرق التفكير التي تعلمها الأفراد في مواقف جماعية مختلفة تصبح جزءاً من نمط سلوكهم العام .
- وعندما يدخل الأفراد في جماعة جديدة ، يبدؤون في أداء أدوار مألوفة لهم ويتفاعلون مع الآخرين بطريقة شبه قيادية .
- وهذا السلوك في المقابل يعمل على إظهار سلوك شبيه بالتبعية أو يميل للتبعية من أعضاء الجماعة الآخرين . وبالتالي فإن إدراك الأفراد أنفسهم كقادة يساعد الآخرين على إدراكهم بنفس الطريقة .

### القيادة وعلاقتها بالتنمية المحلية :

- تستهدف برامج و مشروعات التنمية المحلية إحداث تغييرات قد تكون بنائية و/ أو وظيفية في مسار الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمع المحلي ، من أجل التخلص من أوضاع غير مرغوب فيها كالفقر والبطالة والامية و انخفاض مستوى الوعي ..... الخ.
- ويتطلب مثل هذا التغيير عادة مشاركة أعلى من أفراد المجتمع المحلي في اتجاه تعديل هذه الأوضاع . ومن ثمّ فإنّ التغيير - الذي عادة ما يواجه بمقاومة - ينبغي أن يصبح مقبولاً من الجماعة - ولو بدرجات متفاوتة - حتى يتم الاستجابة له بشكل إيجابي وتحقق الاستفادة من نتائجه . على أنّ المستهدفين بالتنمية يشكون عادة مجموعات لا تتسم بالضرورة بالتجانس أو التوافق في احتياجاتهم ، مما يستدعي تمثيلهم بشكل متوازن في البناء القيادي لتحقيق التوازن في إدارة الفعل الجماعي في سياق عملية التنمية.

- وينجم عن التغيير** - عادة - **تعديلات في شكل نظام الجزاءات Sanctions** - نظام توزيع المزايا العينية أو غير العينية من جانب و الجزاءات السلبية من جانب آخر - الذي يتبناه القادة و الذي يحبذ عادة التغيير ، مما قد ينجم عنه تغيير في العلاقات و مواقف أعضاء الجماعة داخل الجماعة في ضوء قدر المنافع أو الأضرار التي يحتمل أن يتعرضوا لها .

- ومن هنا قد تنشأ فرص للصراع تستنفذ جزءاً من جهد الجماعة تجاه التغيير و السيطرة على مثل هذه الظروف يتطلب جهداً خاصاً لضبط سلوك الجماعة و توجيه جهودها لتفادي احتمالات الصراع و مواجهة و الآثار السلبية له في حال حدوثه ، وهو الأمر الذي يشكل واحداً من الوظائف الأساسية لظاهرة القيادة .

- و القائد في مشروع تنموي** قد يكون تأثيره محدوداً بسياق إطار تفاعلي معين دون الآخر ، بينما قد يمتد التأثير ليشمل أكثر من مجال أو موقف أو يكون عاماً على مستوى كل المجالات - و إن كان ذلك أمراً محدوداً وفي حالات نادرة - داخل الجماعة ، لذا فإنّ **تعظيم الاستفادة من ظاهرة القيادة في التنمية المحلية** يتطلب بالتالي البحث عن البناء القيادي في السياق المحلي و تفعيله في كل مجالات النشاط التنموي على أساس وظيفي



يتطلب ذلك مراعاة ديناميات العلاقة بين القادة أنفسهم ، وذلك لضمان فاعلية البناء القيادي في توجيه السلوك و الفعل الجماعي في مسار يحقق أهداف المشروع أو النشاط التنموي.

**ويتأثر نجاح القائمين على قيادة جماعة ما في سياق نشاط أو مشروع معين ، بقدرتهم على وضع تقديرات للصعوبات المحتملة في كل موقف يتعلق**

**بإدارة النشاط وتوجيه الفعل الجماعي نحو هدف معين ،** و وفق مسار تطور تنفيذ النشاط حتى يمكنهم التخطيط اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المواقف عند حدوثها .

**ويتطلب هذا الأمر عادة الاختيار ما بين عدد من البدائل التي عادة ما يكون لبعضها أثراً إيجابية من جانب وأخرى سلبية من جانب آخر ،** وذلك وفق حسابات للمكاسب و الخسائر من منظور الجماعة . ومن ثم قد تكون المفاضلة بين هذه البدائل خياراً للجماعة يوجهها إليه القائد / أو القادة . في ضوء تشاور بين القيادة و الجماعة بشأن تقدير القيادة لإمكانات التنفيذ وحجم المقاومة المتوقعة في كل حالة و كذا الأثر النهائي لهذا البديل .

**ويبدو للمرء أنّ القائد في ظروف المجتمع الريفي – الذي هو أكثر احتياجاً للتغيير - لا بدّ وأن يقع إذن في موقف متناقض . فهو يسعى لاكتساب ثقة**

**أفراد المجتمع و الارتباط بهم . وهو الأمر الذي لا يمكن له أن يحققه دون تبني قيم أفراد المجتمع و أنماط السلوك السائدة فيه . بينما أنّ دوره الأساسي هو المساعدة على تنمية المجتمع بإحداث تغييرات مرغوبة فيه قد تتضمن تغييرات قيمية و سلوكية .**

على أنّ **التعارض أو التناقض الذي يبدو في موقف القائد المحلي من أول وهلة يبدو غير حقيقي** إذا كانت النظرة لدوره متغيرة في إطار زمني محدد . كما أنّ **النظرة لعملية القيادة ينبغي أن تكون مرحلية بمعنى تجزئة الدور و الأهداف إلى أجزاء متتابعة و مرحلية .** تبدأ بكسب ثقة الأهالي و المجتمع و تحقيق الانتماء له ، ومن خلال هذا الانتماء يتحقق اكتساب القائد للقدرة على التأثير في أفراد المجتمع في مرحلة تالية و لكنّ في اتجاه التغيير .

و حتى لا يقع القائد في خطأ الاندماج الكامل في حياة المجتمع و الانصياع الكامل لنظامه ، ومن ثمّ إغفاله للهدف الأساسي من دوره ، فإنّ **أحد**

**مبادئ تنمية المجتمع هو إبعاد القائد عن المجتمع الذي يعمل فيه بين فترة و أخرى ،** بما يحقق الحفاظ على موضوعيته و دعم نظراته النقدية للأمر في مجتمع العمل ، بحيث يظل مرتبطاً بدوره التنموي ولا يستبدل هذا المحتوى الموضوعي لدوره بارتباطات معينة أخرى ، قد تستهدف الحفاظ على علاقات شخصية أو مصلحة قد لا تخدم و تيسر دوره الرئيسي .

## المحاضرة الرابعة: نظريات القيادة

### تمهيد :

هناك العديد من التصنيفات للنظريات أو الأنماط الأساسية المختلفة لتفسير عملية القيادة. وفيما يلي نعرض باختصار لتصنيفين فقط من هذه

التصنيفات ثم نتناول ببعض التفصيل أمثلة لهذه النظريات والأنماط المختلفة :

### التصنيف الأول :

ويستند هذا التصنيف إلى الكثير من الكتابات السابقة في مجال القيادة والتي أشارت إلى وجود سلسلة من المدارس الفكرية تبدأ من نظريات الرجل

العظيم والسمات Man and Traits theories حتى النظرية الانتقالية Transformational theory .

وفي حين تميل النظريات الأولى إلى التركيز على خصائص وسمات وسلوكيات القيادات الناجحة فإن النظريات الأخيرة تميل إلى الأخذ في الاعتبار دور

الاتباع وطبيعة الإطار الذي تمارس فيه القيادة .

ويلاحظ أن هذه النظريات تركز على الرؤية الفردية للقائد، وذلك على الرغم من وجود مدرسة فكرية تلقي تقديراً متزايداً وتركز على القيادة

الموزعة Dispersed أي التي لا تتركز في شخص واحد. ومنشأ هذه المدرسة الفكرية هو علوم الاجتماع، و علم النفس، والسياسة وليس علم الإدارة .

وتنظر هذه المدرسة (أي التي تركز على القيادة الموزعة) إلى القيادة كعملية تنتشر داخل المنظمة أكثر من كونها تتركز فقط في القائد المعين رسمياً.

وطبقاً لهذه المدرسة فإن التركيز ينتقل من تنمية أو تطوير القادة leaders إلى تنمية وتطوير منظمات قائمة "Leaderful" تتميز بالمسئولية

الجماعية Collective Responsibility عن القيادة .

### ويمكن تلخيص هذه النظريات فيما يلي :

1. <u>نظريات الرجل العظيم</u> <u>Great Man</u> <u>Theories</u>	<u>تتأسس على الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص استثنائيون</u> ، يولدون ولديهم صفات فطرية <u>innate</u> <u>qualities</u> تؤهلهم للقيادة. وكان استخدام مصطلح الرجل مقصوداً حتى <u>أواخر القرن العشرين</u> على أساس أن القيادة كان ينظر إليها باعتبارها مفهوماً عسكرياً غريباً وخصوصاً بالذكور. وأدى ذلك إلى نشوء النظرية التالية الخاصة بالسمات .
2. <u>نظريات السمات</u> <u>Trait Theories</u>	<u>يوجد عدد كبير من الخصائص الفعلية أو الواقعية</u> والتي تصف الفضائل والصفات الإيجابية التي يمكن أن يوصف بها الشخص .
3. <u>النظريات السلوكية</u> <u>Behaviorist</u> <u>Theories</u>	<u>وتركز على ما يقوم به القادة فعلاً</u> ، وليس على الخصائص التي يتصفون بها .وفي هذه الحالة يتم ملاحظة أنماط مختلفة من السلوك ويتم تصنيفها في فئات على أنها أساليب للقيادة .
4. <u>القيادة الموقفية</u> <u>Situational</u> <u>Leadership</u>	القيادة وفقاً لهذه النظرية <u>تتحدد بالموقف الذي تمارس فيه</u> ، فعلى سبيل المثال قد يتطلب موقفاً معيناً أسلوباً أوتوقراطياً ينفرد فيه القائد بسلطة اتخاذ القرار في حين تتطلب مواقف أخرى أسلوباً تشاركياً .
5. <u>نظرية القيادة المشروطة</u> <u>أو المحتملة</u> <u>Contingency Theory</u>	وهذه النظرية <u>تعديل للقيادة الموقفية وتركز على تحديد العوامل الموقفية</u> التي يمكن أن تؤثر في، أو تعتبر الأفضل أو الأنسب، لأسلوب قيادي يتناسب مع ظروف محددة.
6. <u>النظرية التبادلية</u> <u>Transactional</u> <u>Theory</u>	وتركز على <u>أهمية العلاقة بين القائد والاتباع</u> ، حيث تؤكد على الفوائد المتبادلة التي تترتب على شكل من أشكال التعاقد أو الاتفاق والذي من خلاله يقوم القائد بتوفير ما يعتبره الأتباع تقديراً أو اعترافاً أو مكافأة لهم، كمقابل لولائهم أو التزامهم أو تعهدهم.

في المحاضرة الخامسة سنعرض بإذن الله للتصنيف الثاني الذي يفترض وجود ثمانية أنماط أساسية للقيادة يمكن تمييزها على أساس السؤال الذي تجيب عليه كل نظرية.

## المحاضرة الخامسة: نظريات القيادة (٢)

### تمهيد :

ذكرنا في المحاضرة الرابعة كيف يستند التصنيف الأول في نظريات القيادة إلى الكثير من الكتابات السابقة في مجال القيادة والتي أشارت إلى وجود سلسلة من المدارس الفكرية تبدأ من نظريات الرجل العظيم والسمات Man and Traits theories Great حتى النظرية الانتقالية Transformational theory .

ونتناول في المحاضرة الخامسة التصنيف الثاني في نظريات القيادة الذي يفترض وجود ثمانية أنماط أساسية للقيادة يمكن تمييزها على أساس السؤال الذي تجيب عليه كل نظرية.

### نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات :

تنصب هذه النظريات على السؤال المحدد : ما هو القائد ؟ وكيف يكون القائد !؟

وهي تجيب على هذا السؤال من خلال تحديد السمات، والخصائص، والقدرات، والأنماط السلوكية، أو المهارات التي يتصف بها أو يمكن للقائد إظهارها بوضوح. وعندما تقدم نظرية السمات تعريفاً للقائد فإنها تبدأ بكلمة "القائد" ،..... ثم تذكر قائمة من الصفات مثل :

خادم servant	كاريزمي charismatic	على خلق ethical
يأخذ زمام المبادرة takes initiative	يظهر التميز shows excellence	ذو توجه نحو الهدف goal-oriented
مُلهِم inspiring	متصل جيد good at communication	يحترم ذاته بطريقة إيجابية has positive self-regard
يمكن الآخرين empowering ، ..... الخ ..		

وظلت مشكلة هذه النظريات دائماً في تحديد الخصائص التي تميز القادة عن الأشخاص الذين يتصفون بنفس الخصائص ولكنهم غير قادة.

وتركز هذه النظرية على السؤال : كيف يتمكن القادة من جعل الناس يفعلون ما يرغبونه (ما يرغبه القادة؟). وتهتم هذه النظريات بصفة أساسية بالأداء التنظيمي أو أداء الجماعة .	١. <u>نظريات الإدارة (الإشراف) Management theories of leadership</u>
وتجيب هذه النظريات على ذلك السؤال من خلال تعريف القيادة كعلاقة بين الناس الذين يشتركون معاً في الرغبات والحاجات ويكافحون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.	٢. <u>نظريات العلاقة Relationship theories</u>
وتعرف القيادة كعملية تفاعل ديناميكي بين الناس الذين يتباينون في أخلاقياتهم والذين ينظمون أنفسهم ويتوحدون من أجل حلّ مشاكل اجتماعية محددة أو من أجل إحداث تغيير اجتماعي تطوري وعامّ . هذه العملية (القيادة كعملية) تفهم على أنها مبددة Dissipative ولا يمكن التحكم فيها بواسطة القائد. وفي هذه النظريات يكون القائد رمزاً لما يرغبه كل شخص أكثر من كونه منتجاً لنواتج أو مخرجات معينة . وتتركز المشكلة الأساسية في دراسات القيادة في التمييز بين مفهوم القيادة ومفاهيم أخرى مثل الإدارة Management والإشراف Supervision ، وإدارة الدولة Statesmanship ، والأمر Command . فجميع هذه الكلمات تمثل مفاهيم مختلفة، وإن كانت غالباً ما تُعنون باسم القيادة .	٣. <u>نظريات القيادة كعملية Process theories</u>
وهي تحاول سدّ الكثير من الثغرات في نظريات السمات من خلال التركيز على ما يقوم به القادة فعلاً أكثر من التركيز على الصفات أو الخصائص التي يتمتعون بها. وأغلب النظريات السلوكية مثل (نظرية المديرين X والمديرين Y ، ونظرية الشبكة الإدارية (Managerial grid Behavioral theories)	٤. <u>النظريات السلوكية Behavioral theories</u>

تحاول الإجابة على السؤال: ما هي الأساليب المختلفة للقيادة؟ وما هي درجة فعالية هذه الأساليب؟

وهذه النظريات توصي بأساليب القيادة التي تشرك الناس الآخرين في عملية القيادة، وهي تقترح، رغم ذلك، بأن القائد يحتفظ بالحق في منح أو منع أي شخص تابع أن يكون له دور في عملية القيادة.

٥. نظريات القيادة بالمشاركة  
Participative leadership theories

ترى هذه النظرية أنّ القيادة تتحدّد بالموقف الذي تُمارس من خلاله، وهي تقترح أن هناك احتمالاً لوجود أساليب مختلفة للقيادة تتطلبها المستويات المختلفة في نفس المنظمة.

٦. نظريات القيادة الموقفية  
Situational leadership theories

وهي تعمل على تنقيح النموذج الموقفية من خلال التركيز على تحديد المتغيرات الموقفية التي تحدّد الأسلوب الأكثر مناسبة للقيادة والذي يناسب ظروف محددة .

٧. نظريات القيادة المشروطة  
Contingency theories

### خلاصة :

يمكن القول إجمالاً إنّ خصائص القادة الناجحين ومهاراتهم تتلخّص في النقاط الآتية :

١. الخصائص	٢. التوافق مع المواقف	٣. التنبه للبيئة الاجتماعية	٤. الطموح والتوجّه نحو الإنجاز
٥. الإصرار والتوكيد	٦. التعاون	٧. الحزم	٨. يُعتمد عليه / جدير بالثقة
٩. السيادة	١٠. الطاقة والنشاط العالي	١١. المثابرة	١٢. الثقة بالنفس
١٣. التسامح مع الضغوط	١٤. الرغبة في تحمل المسؤولية		

### المهارات :

١. الذكاء	٢. مهارة تطوير المفاهيم	٣. الإبداع/ الابتكار	٤. الدبلوماسية واللباقة
٥. الطلاقة اللفظية	٦. المعرفة بمهمة الجماعة	٧. التنظيم (القدرة الإدارية)	٨. الاستمالة/ الإقناع
٩. المهارة الاجتماعية .			

كما توصل "ماكاييل" و"لومباردو Mc Call and Lombardo" (١٩٨٣) في دراستهما لكل من القائد الناجح والقائد الفاشل، إلى أربع سمات أساسية ينجح

بها القادة، أو يفشلون في أن يكونوا قادة وهي :

١. <u>الثبات الانفعالي، (الهدوء ورباطة الجأش وتشمل)</u>	الهدوء، والثقة بالنفس، وإمكانية التنبؤ أو توقع سلوكه خاصة عندما يكون تحت ضغط.
٢. <u>الاعتراف بالخطأ</u>	وتشمل الإقرار بالأخطاء أكثر من بذل الجهد لتغطية هذه الأخطاء.
٣. <u>مهارات شخصية جيدة</u>	وتشمل القدرة على الاتصال بالآخرين وحثهم دون اللجوء لأساليب قهرية أو سلبية.
٤. <u>قدرات عقلية وفكرية واسعة</u>	وتشمل القدرة على فهم مجالات كثيرة ومتعددة، أكثر من التخصص أو ضيق مجال الخبرة أو ضيق الأفق.

## المجتمع :

**يُعرف المجتمع بأنه** " الإطار العام الذي يحدّد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد الذين يعيشون داخل نطاقه في هيئة وحدات أو جماعات." إنّ هذا التعريف يوضّح أن المجتمع عبارة عن الهيكل العام لمجموعة علاقات اجتماعية تنشأ بين الأفراد وهم متعايشون في وحدات أو مجموعات اجتماعية وبمعنى آخر فإن قوام المجتمع هو ذلك النسج للعلاقات الاجتماعية التي تتواجد فيما بين وضمن المجموعات الاجتماعية. إن **تمثّل الأخصائي الاجتماعي (كفاعل أو قائد محلي) لواقع المجتمع يساعده دون شك على حلّ المشكلات الفردية والجماعية** وتبعاً لذلك تكون المعرفة الاجتماعية العلمية هي الإطار العام الذي يتحرّك فيه المتدخّل الاجتماعي في تعامله مع الجمهور .

## مفهوم المجتمع المحلي :

يتكون المجتمع من عدد من المجتمعات المحلية. **والمجتمع المحلي** يمكن أن **يعرّف بأنه** مجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة جغرافية محددة ويتفاعلون مع بعضهم أكثر مما يتفاعلون مع غيرهم أن شعورهم بالانتماء إلى مجتمعهم واضح وبارز. **والمجتمع المحلي يكون جزءاً من المجتمع الشامل** الذي يُنظر إليه على أنه مجتمع حاضن لمجتمعات محلية متعدّدة ومتباينة من حيث شروط وجودها (الجغرافيا) كما من حيث نتاج تفاعل أفرادها ومجموعاتها مع الشروط المادية تلك أي التاريخ والثقافة .

## إنّ تعريف المجتمع المحلي يشير إلى وجود شروط يجب أن تتوفر فيه والتي منها :

1. المكان المحدّد النطاق والمعلم .
2. الاشتراك الفعلي في جميع وجوه النشاط الجمعي باعتبارها أطروا ونتاجات تفاعل الأفراد والمجموعات .
3. يجب أن يكون للمجتمع المحلي تكوين مميز يتمثل في قواعد منظمة لسلوك أفرادها وللعلاقة المتبادلة فيما بينهم... وبمعنى آخر يجب أن تقوم فيه نظم وأوضاع اجتماعية وهيئات ومؤسسات تحمل سمات خصوصية .
4. الشعور المشترك والولاء للمجتمع المحلي من قبل أعضائه أي أنّ أعضاء المجتمع المحلي يجب أن يشعروا بانتمائهم إليه وبأنهم جزء من كيانه .
5. علاقات الفرد الاجتماعية أو معظمها تحصل داخل المجتمع المحلي .

ويضاف إلى ما سبق أن المجتمعات المحلية لا تكون مستكفية بذاتها بل إن ما يميزها عن المجتمعات البدائية والمجتمعات الفلاحية والمجتمعات التقليدية هو أنّها في تواصل دائم مع المجتمع الشامل الذي تنتمي له .

وبالنسبة إلى كثير من علماء الاجتماع تكون **كلمة جماعة مرادفة للتنظيم الاجتماعي** أو على الأقل لكل التنظيمات الاجتماعية الأصغر حجماً من المجتمع الأكبر .

**ويشير مصطلح المجتمع المحلي إلى أسماء مختلفة** كالقرية أو العزبة أو الضيعة أو البلدة أو المدينة...إلخ. **فالمجتمع المحلي** عبارة عن الأماكن التي يقيم بها الناس، ويكسبون منها أرزاقهم، ويربون أبناءهم، ويقومون بمعظم أنشطتهم المعيشية .

## ويمكن إيجاز معظم التعاريف السوسولوجية للمجتمع المحلي في العناصر الأربعة أو المكونات الرئيسية الآتية :

1. **مجموعة من الأشخاص** ويمثّل العنصر الديموغرافي أو السكاني .
2. **منطقة جغرافية**، وتمثّل العنصر المكاني .
3. **تفاعل اجتماعي** ، ويمثّل العنصر السوسولوجي أو الاجتماعي .
4. **روابط مشتركة** ويمثّل العنصر السيكولوجي الثقافي، كالعادات والتقاليد والقيم والعقائد والأمانى والأهداف .

وعليه فإن المجتمع المحلي يتكون من أشخاص متفاعلين اجتماعياً مع بعضهم البعض، وفي منطقة جغرافية محددة، وتجمعهم روابط مشتركة. وهذه المشاركات في الأنشطة التنموية لها أهمّ صور وأنماط المشاركات المجتمعية .

### أنواع المجتمعات المحلية الريفية :

يُعتبر تصنيف المجتمعات المحلية الريفية وفقاً لنظام الإقامة من أشهر التصنيفات وأكثرها شيوعاً، فمن حيث نظام الإقامة في المناطق حول العالم، فإنه يوجد نظامان رئيسيان وهما :

١. نظام الإقامة في قرى عادية .	٢. نظام الإقامة في مزارع متناثرة.
--------------------------------	-----------------------------------

### ويتميّز منها نظامان آخران وهما :

١. نظام القرية الخطية	٢. نظام القرية عبر الطريق.
-----------------------	----------------------------

وترجع مشاركة الناس في أنشطة التنمية المحلية بدافع أعمال يتم استثمارها بأشياء تفيدهم وتفيد مجتمعه من أجل النهوض به والعمل من أجل الصالح العام .

في المحاضرة السابعة بإذن الله سنعرض لـ :

أنواع الجماعات على اعتبارها وحدة أصغر من المجتمع المحلي وإحدى مكوناته فضلاً عن مفاهيم أخرى كمفهوم الموارد التنموية والتمكين.

## المحاضرة السابعة: أنواع الجماعات (الموارد والمناهج التنموية)

### تعريف الجماعة:

- الجماعة تنظيم اجتماعي يكون أعضاؤه معروفين ومحددين من قبل بعضهم بعضاً بشكل شخصي.
- إن الجماعة كتنظيم مميّز تضمّ ظواهر متعددة كرابطة الصداقة وجماعة العمل، الجيران، الفريق الرياضي... الخ. فالجماعة تضمّ جماعات متنوعة.

- ينتج التماسك والانتظام الداخلي عن الروابط الشخصية التي تربط بين أعضاء الجماعة عادة.
- لقد أدرك الأخصائيون الاجتماعيون أنه بالإمكان استغلال ما توقّره الجماعات من فرص وخبرات لتحقيق النمو والتغيير للأفراد داخل عضويتهم للجماعات. فهي بيئة خصبة لتوفير القوى الكامنة التي يمكن استشارتها وتوجيهها بطريقة علمية مقصودة لتوفير مناخ يكتسب الأفراد من خلاله السلوك الاجتماعي الذي يساعدهم على القيام بأدوارهم الاجتماعية بفعالية.

### أنواع الجماعات:

#### الجماعات الأولية والجماعات الثانوية

المجموعة الأولية عبارة عن مجموعة أشخاص يتعاملون مع بعضهم من أجل التوصل إلى هدف المجموعة وغالباً ما تمتاز الجماعات الأولية بالصفات

#### التالية:

1. صغر الحجم: الجماعات الأولية كالعائلة ومجموعة الأصدقاء عادة ما تكون بحجم صغير إذا ما قورنت بالمجموعات الثانوية كالمدرسة والتعاونية الزراعية وغير ذلك.
2. طابع العلاقات الاجتماعية هو الطابع التقليدي المبني على الود والحنان والعاطفة.
3. طبيعة الاتصالات مباشرة أو وجهها لوجه.
4. أغلب أعضاء المجموعة الأولية يعرفون بعضهم البعض.
5. يتواجد الأعضاء مع بعضهم داخل الجماعات الأولية لفترة طويلة.
6. الأدوار التي يؤدّها الأفراد عادة ما تكون عامة.
7. قلة الروتين وقلة أسلوب التعامل الرسمي.
8. القرارات التي تتخذ تكون مبنية على الأسلوب التقليدي لا العلمي المعتمد على تحليل الحقائق المحيطة بالظاهرة مدار التحليل.
9. أهداف المجموعة تظهر تلقائياً كما هي الحالة في بعض مجموعات الأصدقاء أو أنها موجودة بصورة تقليدية أشبه بالوراثة نتيجة لاحتلال المجموعة (كالعائلة) موقعاً معيناً في المجتمع .

أما الجماعات الثانوية فهي التراكيب الاجتماعية التي تسعى لتحقيق أهدافها المتخصصة عادة عن طريق علاقات اجتماعية ثانوية والتي تبني قراراتها على الأسلوب العلمي تتخذ صفات معاكسة للصفات المذكورة أعلاه في الجماعات الأولية .

### الجماعات النظامية والجماعات اللانظامية:

عبارة عن الجماعات التي عادة ما يكون لها اسم أو عنوان ومقرّ للعمل ووقت يلتقي فيه الأعضاء وجميعها محدد بنظام للمجموعة .	1. <u>الجماعات النظامية</u>
أما فهي المجموعة التي ينقصها معظم أو كل المقومات أو عناصر المجموعة النظامية .	2. <u>المجموعة اللانظامية</u>



## الجماعات الداخلية والجماعات الخارجية :

١. <u>الجماعات الداخلية</u>	هي تلك التنظيمات سواء كانت أولية أو ثانوية .
٢. <u>الجماعات الخارجية</u>	هي التنظيمات التي لا يكون شعورنا تجاهها كالشعور السابق .

إن شعورنا تجاه الجماعات الخارجية هو اللامبالاة، التنافس، التجنب أو التصادم في بعض الأحيان.  
إن كَوْنُ المجموعة داخلية أو خارجية لفرد أو مجموعة أخرى مسألة نسبية فكثيراً ما تكون مجموعة معينة لمجموعة أخرى داخلية في ظرف معين لكنها تكون خارجية في ظرف آخر.

## الجماعات الدائمة والجماعات المؤقتة :

١. <u>الجماعات الدائمة</u>	هي تلك الجماعات التي تبقى العلاقات الاجتماعية قائمة بين أفرادها بصورة دائمة كالعائلة .
٢. <u>الجماعات المؤقتة</u>	هي تلك التي تنتهي العلاقات بينها وبالتالي المجموعة بمجرد التوصل إلى هدفها كالمستمعين أو الجماهير (الزمره) أو الدهماء .

## الجماعات الريفية والجماعات الحضرية :

١. <u>الجماعات الريفية</u>	هي تلك الجماعات التي يكون طابع العلاقات الاجتماعية فيها أولياً لا رسمياً (ريفياً) .
٢. <u>الجماعات الحضرية</u>	هي تلك التي تمتاز بالتخصص وتعقد العلاقات والرسميات إضافة إلى العلاقات غير المباشرة التي تحكم المؤسسات جزءاً كبيراً منها .

## الجماعات الطوعية (الاختيارية) والجماعات الإجبارية :

١. <u>الجماعات الطوعية</u>	هي تلك الجماعات التي ينتسب إليها الأعضاء تلقائياً أو اختيارياً وبدافع ذاتي أو شخصي، فكثيراً ما تتواجد هذه الجماعات في العمل الإرشادي كالمندمبات إلى مراكز تكوين المرأة الريفية والمنتمين إلى نوادي الصيد.
٢. <u>الجماعات الإجبارية</u>	هي تلك الجماعات التي تكون عضوية الفرد بها إجبارية شاء أم أبى، كانتساب الشخص أو وجوده في العائلة.

## مفهوم الموارد التنموية :

إن المقصود بالموارد التنموية هي كل القوّات المتوفرة في المجتمع وتمثل في فرص يمكن استغلالها لإحداث التنمية بذلك المجتمع، و تقسّم الموارد التنموية إلى ثلاثة أقسام رئيسية :

١. <u>الموارد البشرية</u>	هي البشر وما يملكونه من موارد (وتشمل العدد، الفئات العمرية، النوع، الأموال، المعارف، المهارات، الخبرات...).
٢. <u>الموارد الطبيعية</u>	هي الأرض وما بداخلها، وما عليها وما فوقها (المعادن، الصخور، التربة، الغابات، المراعي، موارد المياه، المناخ، التضاريس، الحيوانات البرية، الأسماك....)
٣. <u>الموارد المجتمعية</u>	هي كل العوامل والأطر التي تحكم العلاقة بين الناس وبعضهم وتحكم علاقتهم بالموارد الأخرى وكيفية التعامل معها (المؤسسات المجتمعية، النظم واللوائح والقوانين، العادات والتقاليد، الأعراف، الثقافات المحلية... الخ)

## مفهوم المناهج التنموية :

يمكن الحديث عن بعض الأنماط من المناهج التنموية منها :

١. <u>التنمية الفوقية</u>	التي تخطط لها الهيئات والبرامج التنموية من خارج المجتمع المحلي ويتم تنفيذها دون مشاركة المجتمعات المستهدفة، وهذا النوع من التنمية لا تتوفر فيه صفة الاستدامة وغالباً ما ينفجر بمجرد انقطاع الدعم والمساعدة المقدمة من الجهات خارج المجتمع المعين .
---------------------------	--

هي التنمية التي تخطط لها المجتمعات المحلية وتنفذها وتديرها بمجهوداتها الذاتية ويمكن أن تكون بمساعدة الجهات الأخرى، وهذا النوع من التنمية هو الذي يملك فرصاً أكبر للنجاح والاستمرارية .

### منهجية التمكين :

منهجية التمكين هي إعداد خطط تابعة من الاحتياجات الفعلية وترسيخ منهج التنمية القاعدية، وتبني خطط أكثر واقعية والمساهمة في بناء قدرات المجتمعات المحلية عن طريق إشراك أفراد المجتمع المحلي في كل المراحل ومتابعتها نتيجة لإحساسهم بأن الخطط تابعة من احتياجاتهم، وهي التي ستمكّنهم من قوة مادية ومعنوية يستطيعون بواسطتها مجابهة الصعوبات والمشاكل وتجعلهم أقدر على حلها .

## المحاضرة الثامنة: تنمية المجتمع المحلي

### مفهوم تنمية المجتمع المحلي :

- يمكن التعبير عن **مفهوم تنمية المجتمع المحلي** بأنه عملية تغيير ارتقائي، مخطط للنهوض الشامل والمتكامل لجميع نواحي الحياة فيه، يقوم بها أبنائه بنهج ديمقراطي. ومن هذا المفهوم يمكن بيان ما يحدد مكونات تنمية المجتمع المحلي في مجموعة من المراحل، أو سلسلة متتالية من النشاطات عبر فترة زمنية معينة، ينتظر منها نتائج ملموسة أو غير ملموسة .
- تقتضي التنمية المحلية الانتقال أو التحول من وضع معين إلى وضع آخر، أو من حالة إلى أخرى، ولأجل إحداث هذا الانتقال أو التحول، توضع خطة أو برنامج متكامل ومحدد الأهداف المراد بلوغها، مع تهيئة الوسائل المادية والبشرية وتوفيرها من أجل تحقيق هذه الأهداف، إذ يصبح الوضع الجديد للمجتمع أفضل من وضعه السابق، عن طريق إحداث تغيير إيجابي في طرائق التفكير والعمل والحياة لدى أفراد وجماعته، واتخاذ الخطوات والإجراءات المناسبة لجعل حياته المادية والروحية والثقافية والفكرية أغنى وأقوى مما هي عليه .
- **التنمية المحلية** عملية مصممة ومقصودة من أجل مساعدة المجتمع على تحليل مشكلاته ومواجهتها وحلها، وذلك عن طريق فتح قنوات الاتصال والتفاعل لتبادل القضايا والمشاعر والآراء لتحسين الحياة عن طريق العمل الجماعي، وهذه عملية تغيير متعددة الأبعاد والنشاطات .
- **تتوخى التنمية المحلية تغييراً إيجابياً كلياً وعماماً يهدف إلى** تغيير سلوك الأفراد، وتقوية انتمائهم لمجتمعهم وتسخير طاقاتهم للمساهمة والعطاء والتجديد والتطوير لضمان استمرارية عملية التنمية .
- **أوجه التغيير في عملية التنمية المحلية متداخلة ومتراصة عضويًا**، وتكتمل عناصرها بعضها بعضاً في منظومة كلية تمتد كي تكون تنمية المجتمع المحلي متكاملة مع التنمية الوطنية، وتتناول جوانب الحياة كافة أي أنها عملية تسعى للتطوير الشامل لسائر جوانب المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية، وتقوم على المشاركة الشعبية المبنية على فلسفة تؤكد على الجهود الذاتية ومشاركة أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المحلي في إدارة شؤونه .
- **التغيير التنموي يعتمد أساساً على المشاركة الشعبية الفعالة فكرياً وتخطيطاً وتنفيذاً**، في إطار منظّم يعبئ ويوظف الموارد المحلية المتاحة. **تقتضي التنمية المحلية** أيضاً إسناد الجهود والإمكانات المحلية أي مساندة جهود أفراد وجماعات المجتمع المحلي التي تعد الأصل والأساس، من خارج المجتمع المحلي (الحكومة، الجهات الداعمة)، عن طريق المساعدات الفنية والموارد المادية وأشكال الدعم الأخرى التي يعجز المجتمع المحلي عن توفيرها .

### مراحل تنمية المجتمع المحلي :

- **تنطوي مراحل تنمية المجتمع المحلي على هدف وهو حصر الموارد والإمكانات في المنطقة موضوع التنمية**، سواء كانت طبيعية أو بشرية أو مالية أو فنية أو تنظيمية، ومعرفة إمكانية استخدامها في برامج التنمية، كما **تهدف إلى** جمع المعلومات والحقائق التي يمكن استنباط المشكلات منها، وإلى تعريف العاملين في برامج التنمية على خصائص المجتمع المحلي وقادته ومؤسساته .
- **في نهاية الخطوة السابقة يكون قد تمّ التوصل إلى** بلورة عدد من المشكلات الرئيسية في المجتمع المحلي والتي تحتاج إلى حلول .
- **يعدّ الاتصال بأبناء المجتمع المحلي في كل خطوة من خطوات التنمية أمراً حاسماً، وتبدأ عملية الاتصال** بطرح موضوع التنمية وتبادل الآراء بشأن الموارد والاحتياجات وأولوياتها وسبل تليبيتها .

### يتضمّن هذا الاتصال إيضاح أمرين هما :

1. **رؤية أفراد المجتمع المحلي لاحتياجاتهم ودورهم المتوقع في تليبيتها**، وما سوف تقدمه برامج تنمية المجتمع المحلي المقترحة، ويتبع ذلك دعوة أبناء المجتمع المحلي إلى الإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم بخصوص البرامج المزمع قيام بها لاستشفاف مدى تجاوبهم مع البرنامج المقترح، ومدى استعدادهم للمشاركة في تنفيذ أنشطته والعمل على تحفيز أبناء المجتمع المحلي .

**تهدف** الخطوة المذكورة إلى إشعار أبناء المجتمع المحلي بالاطمئنان للقائمين على برامج تنميته، وهي **تشمل كل ما يقوم به العاملون في مجال التنمية** لفرض استنهاض همم الأفراد وخلق علاقة ودية معهم تسودها الثقة المتبادلة. فبذلك تُهدم أسوار الشك والحذر والريبة التي يمكن أن يقابل بها العاملون في مجال التنمية في المرحلة المبكرة من العمل، وبناء نواة التنظيم المؤسسي .

٢. يتطلب الاشتغال بتنمية المجتمع المحلي **وجود تنظيم رئيسي يتولى القيام بعمليات هذه التنمية وتحقيق أهدافها التخطيطية والتنسيقية والتنفيذية والتقويمية**. وقد تكون نواة هذا التنظيم موجودة فعلاً ومتمثلة بمجلس إدارة التعاونية أو مجلس البلدية أو مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمع، ولكن في حالة عدم وجودها لابد من العمل على بناء تنظيم يمثل الهيئات المشغلة في المجتمع المحلي والأفراد بشكل عام .

**تقتضي مراحل التنمية المحلية وجود المرحلة التخطيطية التي يتم فيها تنفيذ المرحلة التمهيديّة يكون قد تمّ تحسّس طريقة العمل بصورة عامة**. والتعرف على الناس واكتساب ثقتهم وقبولهم، وتفهم الأوضاع القائمة والعادات والتقاليد والقيم السائدة، وملاحظة بعض المشكلات الهامة، وتوطيد العلاقة مع التنظيم الذي سوف يتم العمل معه .

**تستهدف المرحلة التخطيطية وضع خطة لتنمية المجتمع المحلي تحقق تطلعات أبنائه**. وتوضع الخطة بكافة تفاصيلها الفنية وبرمجتها الزمنية، وتوزّع أدوارها على المنظمات والأفراد للمشاركة في تنفيذها **وتشمل هذه المرحلة بلورة قائمة متفق عليها لاحتياجات المجتمع المحلي والمشكلات والمعوقات** التي تواجه تنميته وترتيب أولويات المشكلات وفقاً للإمكانيات الذاتية المحلية لمواجهةها، وترتيب الحاجات حسب أهميتها بنظر المجتمع المحلي وتحديد طبيعة المشروعات التنموية التي يمكن اقتراحها للتغلب على المشكلات وفق أولوياتها وتحديد جدوى كل مشروع يقترح إدراجه في خطة تنمية المجتمع المحلي .

**تأتي المرحلة التنفيذية بعد المرحلة التخطيطية وتهدف هذه المرحلة إلى ترجمة خطة تنمية المجتمع المحلي ومشروعاتها إلى واقع عملي من خلال قيام كل منظمة وفرد بمهامها وأدوارها حسب الخطة ووفق تتابعها الزمني، وتتناول المرحلة التنفيذية العمليات التالية :**

- اختيار الأجهزة اللازمة والمناسبة لعملية التنفيذ والعمل على إشراك القادة المحليين وتدريبهم التدريب المناسب لأداء مسؤولياتهم في عملية التنفيذ .
- تشجيع أبناء المجتمع المحلي على المشاركة الإيجابية والتعاون في التنفيذ ووضع المشروعات موضع التنفيذ الفعلي .
- توفير كافة مستلزمات القيام بعملية التنفيذ للتمكن من تحقيق الأهداف الموضوعية وإحداث التغيير المنشود .
- العمل على تثبيت التغيير الحاصل عن طريق توعية أعضاء المجتمع المحلي وتنويرهم وإشعارهم بأهمية هذا التغيير، وما سوف يترتب عليه من نتائج وانعكاسات في حياتهم، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل .
- الإشراف على عملية التنفيذ ومتابعة تحقيق الأهداف الموضوعية .
- التقويم الدوري المنتظم للتأكد من سلامة عمليات التنفيذ .
- يجب أن يكون **المبدأ العام** الذي يحكم تنفيذ المشروعات المختلفة هو **تحقيق التعاون والتشاركية** بين مختلف الأطراف المشتركة في عملية تنمية المجتمع المحلي أو ذات المصلحة في نجاح مشروعات خطة التنمية، سواء كان ذلك من ناحية التمويل أو تقديم الخبرات الفنية أو تهيئة الظروف الملائمة للعمل .

**تأتي المرحلة التقويمية بعد مرحلة التنفيذ وتستهدف هذه المرحلة قياس وتقدير كمية ونوعية ما يُنجز من أهداف خطة تنمية المجتمع المحلي. ويجري في هذه المرحلة الوقوف على ما نُفذ، ومعرفة ما إذا كان التنفيذ يسير طبقاً للخطة المرسومة، ومدى تحقيق المشروعات لأهدافها، وما هي الصعوبات التي اعترضت عملية التنفيذ ومسبباتها والحلول المناسبة لها، ونوع التغييرات التي طرأت على الناس والمجتمع المحلي نتيجة تنفيذ الخطة .**

ويمكن أن تحقق المرحلة التقييمية أهدافاً أساسية مثل تحديد الطريقة التي تنفذ بها الخطة، وخصوصاً تحديد ما إذا كان التنفيذ يحصل بالطريقة المتوقعة وبدرجة الكفاءة والجهد اللازمين لتحقيق أهداف الخطة وتقدير آثار وتأثيرات الخطة على المجتمع المحلي، فالتركيز هنا هو على المنتج النهائي وهو آثار الخطة وتأثيراتها والارتقاء بمستوى عملية تنمية المجتمع المحلي من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في الممارسات التنموية، فيعدّل فيها أو تُطوّر أو تُغيّر حسبما تسفر عنه نتيجة التطبيق .

في المحاضرة التاسعة بإذن الله سنتناول مجالات تنمية المجتمع المحلي .

## المحاضرة التاسعة والعاشره : مجالات تنمية المجتمع المحلي

### السمات والمهارات القيادية في مجال تنمية المجتمع المحلي

#### مجالات تنمية المجتمع المحلي :

- إن غاية تنمية المجتمع المحلي هي إحداث تغيير شامل في حياة المجتمع .
- وقد يكون هذا التغيير مادياً (رفع المستوى الاقتصادي) أو معنوياً (تغيير اتجاهات الأفراد) .
- وتسعى مشروعات التنمية لإحداث التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والصحي والعمراني للمجتمع، وتعمل في مجالات متعددة وتشمل نشاطاتها كل جوانب الحياة في المجتمع المحلي في المجالات الاقتصادية وتشمل النشاط الزراعي في زيادة الإنتاج الزراعي عن طريق استخدام الوسائل الحديثة في الزراعة ومقاومة الآفات الحشرية والأمراض النباتية، وإدخال زراعات جديدة .
- التوسع في الزراعة يعني وتنمية الثروة الحيوانية عن طريق تحسين النسل وإدخال سلالات جديدة .
- تغذية الحيوان وحمايته وعلاجه وتربية الدواجن والنحل والتسويق الزراعي والإرشاد الزراعي .
- تكوين رأي عام تعاوني وإنشاء جمعيات تعاونية وتنشيط الجمعيات التعاونية القائمة .
- وهناك الصناعات التقليدية وتكون في حصر الصناعات التقليدية القائمة ودراستها وتطوير الصناعات القائمة وإنشاء صناعات جديدة وتسويق المنتجات والتدريب المهني .

#### أما في المجالات الثقافية فيجب التعاون مع المؤسسات التعليمية في مختلف مجالات التنمية ومنها :

١. مكافحة الأمية وتعليم الكبار .
٢. إنشاء المكتبات ونشر الثقافة العامة عن طريق الندوات وغيرها .

#### أما في المجالات الصحية فيمكن :

١. تحسين البيئة والمرافق الصحية ومكافحة الأمراض المعدية .
٢. رعاية الأمومة والطفولة .
٣. توفير الرعاية الصحية كالإسعاف والوقاية والعلاج وتحسين المساكن ونشر الوعي الغذائي وتوفير المياه النقية للشرب والتثقيف الصحي

#### أما في المجالات الاجتماعية وتكون في :

١. تنظيم المجتمع المحلي .
٢. تشجيع القيادات المحلية وتطويرها .
٣. القيام بالمشروعات الاجتماعية .
٤. إجراء البحوث الاجتماعية .
٥. تنظيم شؤون الشباب .

#### فيما يخص المجالات والنشاط النسائي فيمكن تطوير وتحسين قدرات المرأة وتحسين أداؤها وذلك عن طريق :

١. التعليم والتدريب .
٢. إنشاء التنظيمات النسائية وتشجيعها .
٣. إدماج المرأة في عمليات التنمية والاقتصاد والتدبير المنزلي والإرشاد الأسري وتربية الأطفال .

#### أما مجالات الخدمات العامة فتكون في :

١. فتح الطرق الفرعية والشوارع وتعبيدها وإنارتها
٢. إنشاء المرافق العامة وصيانتها
٣. تحسين المشهد العام للمنطقة

#### السمات والمهارات القيادية في مجال تنمية المجتمع المحلي :

يستند التأثير الذي يمارسه القائد المحلي إلى مجموعة من السمات والمهارات التي يجب أن تتوفر في مَنْ تُسند إليه مهمة قيادية معينة . ويمكن تحسين وتنمية هذه السمات والمهارات من خلال التدريب. ويمكن عرض هذه السمات والمهارات في خمس مجموعات كما يلي :

#### أولاً: السمات والمهارات الاتصالية :

وهي السمات والمهارات التي تمكن القائد من تسهيل التفاعل بين الأفراد والجماعات بالشكل الذي يحقق أفضل انتقال وتبادل ومشاركة للأفكار والمعلومات والاتجاهات. وتتضمن أربع سمات ومهارات أساسية وهي :

وتتضمن <b>القدرة على تركيز الاهتمام والانتباه</b> بما يتضمنه حديث الآخرين والاستجابة الإيجابية والفعالة للاستفسارات والتعليقات من الآخرين خلال الحوار والمناقشة .	١. <b>مهارة الاستماع</b>
وتتضمن <b>Oral Communication</b> القدرة على عرض وتقديم الأفكار والمعلومات بطريقة لفظية واضحة وسليمة .	٢. <b>مهارة الاتصال الشفاهي</b>
وتتضمن <b>القدرة على التفاعل الجيد مع الأفراد من الفئات المختلفة</b> . كما تتضمن <b>القدرة على فهم احتياجات ودوافع الأشخاص الآخرين والتعاطف مع هذه الاحتياجات والدوافع والاستجابة الإيجابية لها</b> . والمعلومات والأحداث باستخدام الرموز المكتوبة عن طريق صياغة بسيطة وواضحة للجمل والعبارات والفقرات التي تعبر بطريقة سليمة عن فكرة، أو معلومة، أو حدث	٣. <b>الاتصال الشخصي بالآخرين</b>

### **ثانياً : السمات والمهارات والخبرات الفنية في الزراعة والحياة الريفية :**

وتتضمن **القدرة والمهارات والخبرات الفنية في المجالات الزراعية الأساسية والحديثة** والتي تمكن القائد من مساعدة المزارعين على اتخاذ قرارات إنتاجية و تسويقية سليمة وفي الوقت المناسب .

كما تتضمن أيضاً **مهارات تغطي جوانب أخرى من الأنشطة والممارسات في الحياة أو الثقافة الريفية** والتي تمكن القائد أيضاً من مساعدة الريفيين على التعامل الإيجابي مع الموارد الريفية وكذلك على حل المشاكل التي تواجههم أثناء ممارستهم للأنشطة الريفية المختلفة .

### **ثالثاً : السمات والمهارات الخاصة بإدارة أنشطة وبرامج التنمية الريفية :**

وهي **سمات ومهارات تمكن القائد الريفي من المساهمة الإيجابية والفعالة في إنجاز أهداف البرامج والأنشطة المتعلقة بالجوانب المختلفة للتنمية**. كما تمكنه من المشاركة الفعالة في إدارة وتوجيه المصادر والموارد المختلفة الطبيعية والبشرية لإشباع احتياجات الريفيين وتحقيق أهدافهم وتحسين مستوى وأسلوب إنتاجهم وحياتهم. **وتشمل هذه السمات والمهارات ما يلي :**

١. **مهارة اتخاذ القرار وتشمل القدرة على تحليل واختيار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل العديدة المتاحة** وذلك في ضوء الظروف والموارد والإمكانيات والمحددات الحالية والمتوقعة مستقبلاً . وهي **تشمل كذلك القدرة على الإدراك الواعي للعواقب والآثار المترتبة** على اختيار بديل معين وتحديد الأفراد أو الجماعات والجهات التي يمكن أن تتأثر بالقرارات أو البدائل التي يتم اختيارها وطبيعة هذا التأثير وكيفية تدعيمه إذا كان إيجابياً، وكذلك كيفية الحد من آثاره إذا كان سلبياً .

٢. **مهارات التنسيق تشمل القدرة على منع الازدواج أو التضارب في التفاصيل والإجراءات الخاصة بالبرامج والأنشطة التنموية الريفية المتعددة والمختلفة التي تنفذها المؤسسات المختلفة بالمجتمع المحلي**. كما تتضمن أيضاً **القدرة على تنمية وتشجيع علاقات العمل التعاوني بين الجهات والمؤسسات المختلفة** المشاركة في برامج وأنشطة التنمية الريفية، وكذلك القدرة على تنمية إسهام كافة الأطراف والجهات المعنية بالتنمية الريفية في تنفيذ وتقييم الأنشطة التنموية المختلفة بما يحقق أفضل إنجاز الأهداف لجميع الجهات والمؤسسات المشاركة في هذه الأنشطة .

٣. **مهارات إدارة الصراع وتتضمن الإدراك الواعي لمصادر التضارب والصراعات** التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد والجماعات الريفية بسبب تعارض المصالح والاهتمامات الخاصة باستغلال الموارد الطبيعية المشتركة كالمياه أو الخاصة بالأراضي الزراعية . كما **تتضمن القدرة على اتخاذ الإجراءات والخطوات الضرورية الوقائية** التي تؤدي إلى منع التضارب والصراع قبل حدوثه والحد من آثاره وإزالتها في حالة حدوثه. يضاف إلى ذلك **القدرة على تحقيق التناغم والانسجام بين مصالح وأدوار العاملين** في مؤسسات وأجهزة التنمية الريفية وبني مصالح واهتمامات الأفراد والجماعات وجماهير الريفيين .

## رابعاً : مهارات إدارة الذات :

وتشمل قدرة القائد الريفي على السيطرة والتحكم في شؤون حياته والأنشطة التي يقوم بها للمساهمة في برامج وأنشطة التنمية الريفية. كما تتضمن القدرة على التقليل ما أمكن من مشاعر وممارسات القدرية Fatalism والاتكالية بين الأفراد. وتستند القدرة على إدارة الذات إلى المهارات

### التالية :

وتشمل القدرة على توزيع الوقت على الأنشطة والمهام المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة بما يحقق أفضل إنجاز الأهداف وكذلك القدرة على وضع وتحديد الأولويات في المهام والأنشطة التي يقوم بها القائد ومهارته في التوفيق وتحقيق التناغم والانسجام بين المهام والأنشطة الدورية والطارئة في العمل التنموي الريفي	١. <u>مهارات إدارة الوقت</u> Time Management Skills
وتشمل القدرة على تنمية مستوى عالٍ من الطاقة والنشاط والاحتفاظ بهذا المستوى وكذلك القدرة على توفير مستوى عالٍ من الدافع للإنجاز. كما تشمل القدرة على العمل تحت الضغوط المختلفة. والقدرة على الاستجابة الإيجابية للنقد من الأفراد والجماعات الريفية أو الأطراف المختلفة المعنية بأنشطة وبرامج التنمية الريفية	٢. <u>مهارات تنمية القوة الشخصية</u> Personal Strength Skills
وتتضمن القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة للتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها بدقة. والقدرة على التمييز بين أعراض المشكلة والمشكلة ذاتها ثم ترتيب المشكلات وفقاً لأولوياتها. كما تتضمن أيضاً القدرة على المساهمة بالرأي والمعلومات والأفكار التي تكفل حل المشكلة أو القدرة على توفير هذه الآراء والمعلومات والأفكار من المصادر المختلفة	٣. <u>مهارات تحليل المشكلات وحلها</u> Problem Analysis and Solving Skills
وتشمل القدرة على اكتساب المعرفة من خلال الخبرات اليومية في التعامل مع الآخرين وفي معالجة المشكلات المختلفة. وكذلك القدرة على تحديث المعلومات والخبرات من خلال التعرف على أحدث المستجدات والتقنيات التي تساعد في النهوض بالإنتاج والتسويق وفي تحسين الحياة الريفية .	٤. <u>مهارات التعلم</u> Learning Skills

## خامساً : مهارات إدارة التحديث والابتكار Innovation Management Skills :

وتشمل القدرة على الفهم الواضح والتطبيق السليم لأساليب المبادرة والمبادرة لمتطلبات وإجراءات وعمليات التحديث والتغيير. كما تشمل القدرة على إدارة التحول من الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل. وتستند هذه القدرات على توفر المهارات التالية :

وتعني القدرة على ابتكار أو تقديم حلول جديدة لمشاكل المزمنا أو المشاكل الطارئة التي يعاني منها الأفراد والجماعات في المجتمع الريفي. كما تشمل القدرة على التوافق مع المواقف والأوضاع الجديدة المرتبطة بالتغيير. وتتضمن أيضاً القدرة على التحليل وإعادة النظر والمراجعة للأدوار والمهام الحالية استجابة للظروف والمواقف التي تتغير باستمرار.	١. <u>مهارة الابتكار</u> Creativity Skill
وتشمل مهارة التقييم المنطقي والعقلاني للبدائل المختلفة المتاحة لحل المشاكل وتحقيق الأهداف. والإقدام على تنفيذ البديل الأفضل مع توقع الآثار السلبية المحتملة، بالإضافة إلى القدرة على التحكم في هذه الآثار السلبية .	٢. <u>مهارة قبول المخاطرة المحسوبة</u> Risk - Taking
وتتضمن تجميع المعلومات المرتبطة ببعضها من المصادر المختلفة والتأكد من مصداقية هذه المعلومات ثم وضعها في إطار عام من خلال فهم العلاقات والتكامل بينها. وتتضمن كذلك تطبيق هذه المعلومات على المواقف الحالية أو المتوقعة بهدف حل المشاكل وتحقيق الأهداف .	٣. <u>مهارة بناء المفاهيم</u> Conceptualizing Skill



وتتضمن القدرة على تطوير رؤى مستقبلية وتوقع الأوضاع والمشاكل المحتملة وتطوير جهات النظر المقترحة لمواجهة هذه المشاكل بالإضافة إلى المساعدة في توفير المصادر وتسهيل إجراءات حل المشاكل وتحقيق الأهداف في المستقبل .

## المحاضرة الحادية عشر : الأساليب القيادية من وجهة نظر العلوم الإنسانية

### القيادة وفق النظريات السلوكية :

#### تقوم هذه النظريات على افتراضين أساسيين وهما :

- القادة لا يولدون قادة بل يمكن صناعتهم أو إعدادهم .
  - تستند القيادة الناجحة إلى السلوك الذي يمكن تحديده وتعلمه .
- ولا تسعى النظريات السلوكية إلى البحث عن السمات أو القدرات التي يولد بها الفرد. ولكنها تبحث عما يقوم به القادة فعلاً .
- وإذا كان من الممكن تعريف أو وصف النجاح بمفاهيم التصرفات أو الأفعال التي يمكن وصفها، فلا بد أن يكون من السهل نسبياً على الأفراد الآخرين أن يتصرفوا بنفس الطريقة .

### أمثلة للنظريات السلوكية :

#### أ. نظرية الدور Role theory :

#### تستند هذه النظرية إلى أربعة افتراضات أساسية وهي :

١. يطور الناس أدواراً لأنفسهم وللآخرين بناءً على التعلم الاجتماعي والقراءة .
  ٢. يكون الناس توقعات حول الأدوار التي سوف يقومون بها وسوف يقوم الآخرون بها .
  ٣. يقوم الناس بتشجيع الآخرين بطريقة دقيقة وبارعة لكي يتصرفوا في إطار توقعات الأدوار التي كونوها لهم .
  ٤. سوف يتصرف الناس في إطار الأدوار التي تبنيها .
- ويمكن لتوقعات الدور، لقائد ما، أن تتباين من أفكار محددة جداً إلى أفكار عامة يمكن في إطارها أن يحدد القائد أسلوبه الخاص. وعندما تكون التوقعات منخفضة أو مختلطة فقد يؤدي ذلك أيضاً إلى صراع الدور .

#### ب. نظرية ماك جريجور عن المديرين "س"، والمديرين "ص" McGregor's Theory X & Theory Y :

#### يلخص "ماك جريجور" مجموعتين متضادتين من الافتراضات التي وضعها المديرون في الصناعة .

فالمديرون من النمط "س"	يعتقدون
— بأن كراهية العمل تعتبر صفة أصيلة لدى الإنسان أو الشخص العادي ولذلك فإنه يتجنب القيام بهذا العمل كلما أمكنه ذلك .	
— بأنه نتيجة لهذه الصفة الإنسانية الأصيلة فإنه يجب قهر أغلبية الناس، والتحكم فيهم، وتوجيههم، أو تهديدهم بالعقاب لإجبارهم على بذل الجهد الكافي لإنجاز الأهداف التنظيمية .	
— أن الإنسان أو الشخص العادي يفضل التوجيه، ويرغب في تفادي تحمّل المسؤولية. كما أن طموحه قليل نسبياً، ويرغب في تحقيق الأمن قبل كل شيء .	
أما المديرون من النمط "ص"	فيعتقدون
— بأن القيام بالمجهود العضلي أو العقلي في العمل هو عملية طبيعية كاللعب أو الراحة. وأن الإنسان أو الشخص العادي، تحت الظروف الصحيحة، يتعلم ليس فقط أن يتقبل المسؤولية بل أن يبحث عنها .	
— بأن الناس سوف يمارسون التوجيه الذاتي وال ضبط الذاتي لإنجاز الأهداف التي يلتزمون بها .	
— بأن القدرة على ممارسة مستوى عال نسبياً من التخيل، والبراعة، والإبداع والابتكار في حل المشاكل التنظيمية هي قدرة تنتشر انتشاراً واسعاً بين الناس ولا تنحصر في قطاع ضيق منهم. كما أن الإمكانيات العقلية (الذكائية) للإنسان أو الشخص العادي تستخدم جزئياً تحت ظروف الحياة الصناعية الحديثة فقط .	

وبناءً على ما سبق فإن المدير الذي يتبع النمط "س" سوف يفضل أن يستخدم أسلوباً قيادياً أوتوقراطياً، في حين أن المدير الذي يتبع النمط "ص" سوف يفضل أن يستخدم أسلوباً قيادياً تشاركياً .

### ج. الشبكة الإدارية لـ "بلاك" و"موتون" Black and Mouton's Managerial Grid :

تركز هذه النظرية على توجه المديرين نحو المهمة (الإنتاج) ، من ناحية ، والعاملين (الأفراد) من الناحية المقابلة، كما تركّز أيضاً على اهتمامات المديرين بتوليفات مختلفة من هاتين الناحيتين، ويعني ذلك أن القادة قد يهتمون بأتباعهم، من ناحية، كما يتوجّب عليهم أيضاً أن يهتموا بالعمل الذي يجب إنجازه، من ناحية أخرى. والسؤال هو: ما هو كمّ الاهتمام الذي يوجهه القادة للاحية أو لأخرى. وتتمثل التوليفات المختلفة في خمسة أساليب، وهي :

وفي هذا الأسلوب لا يتم بذل إلا أقل الجهد لإنجاز العمل أو المهمة، مما يجعل هذا الأسلوب مدخلا كسولا، بصفة أساسية، ويتجنب القيام بالعمل بقدر الإمكان .	١. أسلوب الإدارة السلبية
المذعنة للسلطة وفي هذا الأسلوب ينصب الاهتمام الأكبر على تنفيذ المهمة، واهتمام قليل بالناس. كما يتركز هذا الأسلوب على تحقيق الكفاءة بما قد يتضمنه ذلك من استبعاد الأفراد كلما كان ذلك ضرورياً أو ممكناً .	٢. أسلوب الإدارة العملية
(إدارة النادي) وفي هذا الأسلوب ينصبّ الاهتمام على الناس حيث يسود جوٌّ من الزمالة والأسلوب الودي. جدير بالذكر أن التركيز القليل على إنجاز المهمة قد يؤدي إلى التشكيك في هذا الإنجاز.	٣. أسلوب الإدارة الاجتماعية
ويتميز هذا الأسلوب بدرجة قليلة من التوازن بين الاهتمام بكل من الناس وإنجاز المهمة .	٤. أسلوب إدارة منتصف الطريق أو الإدارة الوسطية (الإدارة المتارجحة)
وفي هذا الأسلوب يتم الاستفادة من مختلف الأنماط الإدارية حيث يلتزم الناس بإنجاز المهمة، كما يلتزم القائد نحو الناس بنفس قدر التزامه نحو المهمة .	٥. أسلوب إدارة الفريق Team Management

ويفترض "بلاك" و"موتون" أن أسلوب "إدارة الفريق" Team Management "والتي تمثل اهتماماً وتوجّهاً عالياً نحو كل من المهمة (الإنتاج) ، والعاملين (الأفراد) هي نمط السلوك القيادي الأكثر فعالية .

### القيادة بالمشاركة Participative Leadership :

تستند هذه النظرية إلى خمسة افتراضات أساسية وهي :

١. يساهم الاندماج في اتخاذ القرار في تحسين فهم القضايا من جانب الأفراد الذين يتوجب عليهم تنفيذ القرارات .
  ٢. يكون الأفراد أكثر التزاماً وتهدداً بتنفيذ التصرفات والإجراءات أو الأفعال المرتبطة بالقرارات التي ساهموا في اتخاذها .
  ٣. يكون الناس أقل تنافساً وأكثر تعاوناً عندما يعملون معا لتنفيذ أهداف مشتركة .
  ٤. عندما يتخذ الأفراد القرار معاً، يزداد الالتزام الاجتماعي لكل واحد منهم تجاه الآخرين وبالتالي يزداد التزامهم نحو القرار .
  ٥. القرار الذي يتخذه أفراد متعددون يكون أفضل من القرار الذي يتخذه شخص واحد بمفرده .
- ويسعى القائد الذي يستخدم أسلوب القيادة بالمشاركة إلى إدماج وإشراك أفراد آخرين في عملية اتخاذ القرارات وذلك بدلاً من أن يتخذ بمفرده قراراً أوتوقراطياً (فردياً) .

هؤلاء الأفراد الآخرون يشملون التابعين، والأقران أو الزملاء، والرؤساء أو الأشخاص الأعلى مكانةً وكذلك أيّ طرف أو جهة مهتمّة أو معنية بالقرار .

### القيادة الموقفية Situational Leadership :

تستند هذه النظرية إلى الافتراض بأن التصرف الأفضل الذي يقوم به القائد يعتمد على عوامل موقفية متنوعة .

**وفي أسلوب القيادة الموقفية.** وعندما تكون هناك حاجة لاتخاذ قرار، فإن القائد الفعال لا يتبع أسلوباً واحداً، مثل استخدام القيادة التبادلية

Transactional أو الانتقالية Transformational، فما يحدث في الواقع والممارسة، كما يرى مؤيدوه هذه النظرية، ليس بهذه البساطة.

**ويمكن تحديد ستة متغيرات تؤثر في القيادة الموقفية :**

١. **جهود الأتباع** Subordinate effort والتي تتأثر بالدفع والمجهود الفعلي الذي يقوم به الأتباع .
٢. **قدرات الأتباع ووضوح الدور** Subordinate ability and role clarity، حيث يعرف الأتباع ما يفعلونه كما يعرفون كيف يفعلونه .
٣. **تنظيم العمل** Organization of the work ويعني بنيان العمل واستخدام المصادر والاستفادة منها .
٤. **التعاون والتماسك** Cooperation and cohesiveness ويعني تعاون الجماعة وتماسكها أثناء العمل الجماعي .
٥. **الموارد والدعم** Resources and support وتعني توفر الأدوات، والموارد، والبشر، ..... الخ .
٦. **التنسيق الخارجي** External coordination وتركز على الحاجة إلى التعاون مع الجماعات الأخرى .

## المحاضرة الثانية عشر : إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع المحلي

### مبررات إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع المحلي :

يمثل إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع المحلي أحد الضرورات الملحة في الوقت الحالي وفي المستقبل وذلك نظراً للمبررات التالية :

- القيادات المحلية تعتبر محورياً للاتصالات ومصدراً للرأي والنصائح لأغلبية الريفيين في الموضوعات المختلفة التي تتطلب قرارات محددة .
- قدرة القيادات المحلية على التأثير في الريفيين في مراحل التبني للمبتكرات الحديثة وخاصة في مرحلتَي الاهتمام والتقييم (خاصة أنهم يشكلون جزءاً مهماً من فئة المتبنين الأوائل) .
- القيادات المحلية تمثل جماعات مرجعية Reference Groups للأفراد الريفيين حيث يعتبر سلوك القائد المحلي مثالا يُحتذى به في المواقف المختلفة .
- أهمية دور القيادات المحلية في نشر وتبني المبتكرات الحديثة في الزراعة والحياة الريفية باعتبارهم الفئة الأولى (بعد المبتكرين) التي تتبنى المبتكر، والتي تقوم – من خلال الاتصالات المختلفة مع الأفراد والجماعات والمنظمات التي تنتمي إليها- بنشر هذه المبتكرات بين أعداد أكبر من المزارعين والريفيين (Multiplier Effect) .
- إضافة الشرعية Legitimatio إلى البرامج والمشروعات في جهود الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، وذلك لأن القادة يمثلون ببيان القوة في المجتمع المحلي .
- القادة المحليون المؤثرون يتمتعون بمصداقية Credibility كبيرة تؤهلهم لأن يكونوا مصدراً موثوقاً فيه للمعلومات والخبرات التي يحتاجها المزارعون والريفيون في شتى جوانب الإنتاج الزراعي والحياة الريفية .
- القادة المحليون يمثلون عاملاً مساعداً Catalyst في تيسير الاتصالات بالريفيين ومساعدتهم على القيام بالأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات حكيمة تتعلق بكيفية إدارة الموارد الطبيعية المتاحة لهم، وخاصة الموارد الطبيعية المشتركة مثل مياه الري .
- استحالة قيام وكلاء التغيير (المرشد الزراعي أو أخصائي التنمية الريفية) بالاتصال المباشر بكل الأفراد والجماعات الريفية، وبالتالي فإن القيادات المحلية تعتبر من أفضل الوسائل لربط Linkaging وكلاء التغيير بالأفراد والجماعات الريفية. جدير بالذكر أن العمليات الاتصالية المختلفة تتم على حلقات، تمثل القيادات الريفية أحدها، وتبدأ هذه الحلقات من المصدر الأصلي لجهود وأنشطة التنمية والتغيير، وانتهاءً بجماهير الريفيين .
- إمكانية الاعتماد على القائد المحلي كمساعد وشبيه لوكيل التغيير المحترف حيث يمكن اختيار بعض القيادات المحلية الأكثر تأثيراً ونفوذاً وتدريبهم على القيام بمهام محددة في أنشطة وبرامج وجهود الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البيئية الحرجة ( كما هو الحال في تشغيل وإدارة وصيانة المرافق والأجهزة والآلات الخاصة بالري).
- ويرى بعض الباحثين مثل (Sandmann & Vandenberg, 1995) أن فلسفة القيادة التي استندت إليها برامج تنمية القيادة في الماضي لم تعد كافية للتعامل مع المشاكل المعقدة التي تعاني منها المجتمعات المحلية والمنظمات في الوقت الحالي. فهذه الفلسفة الضمنية تفترض أن القيادة تعتمد على أفراد تتوفر لديهم القدرة على الإلهام والتأثير في الآخرين لحلّ المشاكل وتحقيق الأهداف، وهذه النظرة "البطولية" للقيادة تستند غالباً إلى رؤية تتسم بالعجز فيما يتعلق بالناس .
- بناء على ما سبق (الفلسفة القديمة للقيادة) نشأت فلسفة جديدة للقيادة وهي قيادة ما بعد البطولة "Post – heroic Leadership" ، وهي تستند إلى "تحول القيادة من القاعدة إلى القمة" تدعمها المشاركة في القوة، وبناء المجتمع المحلي. ويرى الباحثان أن تنمية القيادة للقرن الواحد والعشرين هي عملية كلية Holistic ، فهي تتركز في الجماعات أو المنظمات، أكثر من تركزها في الأفراد، وهي بالأحرى، تركز على الجماعة قلباً، وعقلاً، وروحاً وطاقة .

وفقاً لهذه الفلسفة الجديدة فقد انتقلت القيادة من قيادة تركز على الفرد إلى قيادة جمعية Collective . وتستند الفلسفة الجديدة إلى سبع قيم

أساسية للفعل، وهي :

حيث تعمل الجماعة على بناء وتطوير رؤية تشاركيه تتركز حول المستقبل وتستند إلى جوانب القوة في الجماعة	١. <u>تطوير رؤية جماعية Vision together</u>
حيث يشارك كل أفراد الجماعة في عمليات القيادة ويتحمل كل منهم مسئوليته في العمل والفعل الجماعي	٢. <u>القيادة معاً Leading together</u>
فتمتية القيادة الفعالة تعتمد على المعرفة وهي التي توفر المادة الضرورية لتطوير الرؤية وتوجيه الفعل	٣. <u>التعلم معاً Learning together</u>
من خلال تطوير مجتمع محلي يتمتع بعلاقات قوية تستند إلى الثقة فيما بين الجماعات وهي علاقات تنمو أثناء تطوير الرؤية المشتركة، وخلال ممارسة المسؤوليات القيادية، وأثناء التعلم والتصرف الجماعي	٤. <u>بناء المجتمع المحلي Building Community</u>
من خلال تطوير طاقة جمعية energy Collective ، وهي قدرة الجماعة على تنمية، أو الحصول على الموارد الضرورية لتحقيق أهدافها	٥. <u>تنمية الطاقة Developing energy</u>
من خلال أنشطة تركز على الطاقة الجمعية في إطار الرؤية التي طورتها الجماعة. ويتطلب ذلك العمل من خلال فريق	٦. <u>الفعل أو التصرف معاً Acting together</u>
من خلال تطوير وصيانة علاقات شخصية قوية بين الأفراد	٧. <u>الاتصال Communicating</u>

**ولكي يمكن تحسين الاتصال فإن ذلك يتطلب** التدريب على إجراء الحوار، والاستماع من أجل الفهم، والحرص على تكوين اتجاهات تتسم بسعة الأفق والعقل المفتوح، وتكوين أو اكتشاف الأساس أو الأرضية المشتركة بين الأفراد والجماعات المتعددة والمتنوعة والمختلفة . وفقاً لهذه النظرة الجديدة **يمكن تعريف قيادة المجتمع المحلي على أنها " تلك التي تتضمن التأثير، والقوة، وتوفير مدخلات لعملية اتخاذ القرارات العامة في واحد أو أكثر من مجالات الأنشطة "**.

كما ينظر إلى الاستعانة بالقادة والمؤثرين في المجتمع المحلي كأحد استراتيجيات تغيير هذه المجتمعات . وفقاً لهذه الاستراتيجية فإن ذلك يتم من خلال :

- التعرف على من هم القادة والأشخاص ذوو التأثير في المجتمع المحلي .
- فهم الكيفية التي يؤثرون بها على عملية اتخاذ القرارات، أو الكيفية التي يتحكمون من خلالها في هذه العملية .
- بناء علاقة حميمية مبنية على الصداقة والمودة معهم. ويحتاج الأفراد، وكذلك الجماعات، التي تقترح وتخطط برامج التغيير في المجتمع المحلي إلى إدماج أو استشارة مثل هؤلاء القادة والمؤثرين في مختلف مراحل تخطيط برامج التغيير. وإذا لم يتم تسهيل هذا الإدماج بنجاح فإن القائمين على تخطيط برنامج التغيير يتعرضون دائماً للمخاطرة بفشل أو تعطل البرنامج .

**وأحد أمثلة تطبيق هذه الإستراتيجية** عندما يلجأ أحد المرشدين الزراعيين إلى دراسة الأشخاص ذوي التأثير الذين يمكنهم ممارسة التأثير في

مكان أو موقع مستهدف لتنفيذ أحد برامج التنمية أو التغيير فيه. ومما يساعد دائماً في زيادة فاعلية محاولات إحداث التغيير الاجتماعي أن يلجأ

هذا المرشد الزراعي إلى :

١. فهم كيفية التعرف على الأشخاص المؤثرين في المجتمع المحلي (القادة) .
٢. التعرف على الأشخاص الذين يجب استشارتهم أو إدماجهم في عملية تخطيط وتنفيذ البرامج الجديدة للتغيير .
٣. فهم ديناميات عملية اتخاذ القرارات في المكان أو الموقع الذي يتوقع أن ينفذ به البرنامج الجديد .

## المحاضرة الثالثة عشر : خطوات إدماج القادة المحليين والاستفادة منهم

### ١. تعريف وتحديد المشكلة أو الحاجة أو المهمة :

في هذه المرحلة يتم إجراء دراسة وتحليل عميق للموقف في المجتمع المحلي وذلك من خلال جمع البيانات والمؤشرات والحقائق المتعلقة بالجوانب المختلفة للمهمة القيادية. ويلزم في هذه المرحلة التأكد من صدق وصحة البيانات والأرقام والمؤشرات التي تقوم بجمعها وذلك من خلال استخدام جميع المصادر المتاحة للبيانات بما فيها المصادر الثانوية من سجلات وملفات ووثائق وأي مطبوعات منشورة عن واقع المجتمع المحلي ، وفي هذه الحالة يفضل الاعتماد على المصادر والوثائق الحديثة كلما أمكن ذلك .

يمكن استخدام المصادر المختلفة كوسيلة لمراجعة صدق وصحة البيانات والمؤشرات المتعلقة بالموقف ، حيث تقوم بمراجعة البيان أو المؤشر الذي حصلنا عليه من مصدر ثانوي ببيانات المصادر الأخرى عن نفس الموضوع .

إنّ البيانات والمؤشرات التي نجمعها عن الموقف في هذه المرحلة تكون على درجة عالية من الأهمية حيث توفر صورة كاملة للموقف في المجتمع المحلي . وتشمل الموضوعات التي يفضل تغطيتها بالدراسة والتحليل ما يلي :

١. الحاجات التعليمية Educational Needs .	٢. العوامل السكانية Population Factors .
٣. البناء المؤسسي Institutional Structure .	٤. نظام القيم Value System .
٥. بناء الطبقات الاجتماعية Social Class Structure .	٦. البنية الاقتصادية Economic Structure .

### ٢. تحديد واختيار الأهداف أو البدائل الممكنة والمناسبة لحل المشكلة وإنجاز المهمة :

يتمّ خلال هذه المرحلة تحديد الأوضاع أو الحالات التي نرغب في تحقيقها أو الوصول إليها ، حيث أن الهدف هو وضع أو نقطة نريد أو نرغب في التوصل إليها أو تحقيقها .

وعند تحديد الأهداف لا بدّ من مراعاة اختيار وصياغة الأهداف بحيث تكون أهداف ذكية SMART Objectives . وتعني أن :

١. الهدف بسيط مصاغ بلغة سهلة Simple (S) .	٢. قابل للإنجاز والتحقق Achievable (A) .
٣. وقابل للقياس Measurable (M) . بمعنى أنه يمكن التعرف على درجة تحقيقه بالسهولة المناسبة .	٤. هدف واقعي بمعنى أنه موضوعي وليس خيالياً Realistic (R) .
٥. الهدف يكون محدداً بفترة زمنية معينة Time specific (T) .	

### ٣. اختيار القائد / القادة المناسبين للهدف والمهمة :

وفي هذه المرحلة يتم اختيار القائد المناسب للمهمة أو الهدف من بين القادة المحليين الذين يتم تحديدهم باستخدام المداخل المختلفة لتحديد القادة والتي تمّ تناولها . ويمكن تعريف الأشخاص المؤثرين في المجتمع المحلي والمعروفين أيضاً بأنهم القادة الملهمون Key leaders ، شاغلو مراكز القوة Power actors ، أو من يضيفون الشرعية .

### ٤. الدفع وبناء القدرات والتدريب للقادة على أداء المهمة :

لكي يؤدي قادة المجتمع المحلي ووظائفهم بطريقة جيدة فإنهم يحتاجون إلى المهارات والمعارف المرتبطة بالمجتمع المحلي وهي :

١. فهم الواقع الحالي في المجتمع المحلي وتوفير البيانات التي تدعم هذا الفهم .	٢. معرفة بالتاريخ السياسي والاقتصادي للمجتمع المحلي .
٣. فهم كيفية التخطيط الاستراتيجي ؛ تطوير رؤية ، وأهداف ، واستراتيجيات ، وخطط للعمل مبنية على أساس أصول ومصادر قوة المجتمع المحلي	
٤. مهارات بناء التحالفات Alliances مع الجماعات الأخرى	٥. القدرة على تحديد ، وتنمية ، وتمكين القادة الآخرين .
٦. معرفة بالاستخدام الفعال لوسائل الإعلام الجماهيري	٧. الالتزام والتعهد بالترحيب والاحتفال بالانتصارات والإنجازات (الكبيرة والصغيرة) .

ويرى بعض الباحثين أنه يمكن لبرامج تنمية القيادة أن تعمل كوكيل تغيير في مجال تنمية المجتمع. ومن الأمثلة الناجحة مثل هذه البرامج "برنامج

BOLD أو تنمية الفرص من خلال تنمية القيادة". Building Opportunities through Leadership Development .

وقد تمّ تصميم هذا البرنامج بواسطة برنامج الإرشاد التعاوني بالجامعة الجنوبية، باتون روج، ولاية لويزيانا الأمريكية. ويتركز هذا البرنامج حول:

1. جذب وتعليم قادة المجتمع المحلي الذين لا يشاركون في برامج التدريب التقليدية .
2. زيادة الوعي لدى كل فرد منهم بأهمية ديناميكية الجماعة .
3. زيادة مشاركتهم في التحسينات وحل المشاكل المرتبطة بالمجتمع المحلي .
4. توفير الفرص التعليمية للأفراد المقيمين في المجتمعات المحلية الذين يرغبون في إحداث التغيير في مجتمعاتهم .
5. توسيع الجهود المشتركة والتعاونية بين الجماعات غير التقليدية .

### **5. تطوير خطة للعمل لتنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف :**

وفي هذه المرحلة يتمّ تحديد الأهداف التفصيلية للمهمة القيادية وبيان الطرق والوسائل التي تكفل إنجاز هذه الأهداف. كما يتمّ تحديد الأماكن والمواعيد، وكذلك الأشخاص أو الجماعات القائمة على تنفيذ الجهود والأنشطة المختلفة المرتبطة بتحقيق أهداف المهمة القيادية . ولا بدّ أن تتضمن خطة العمل إجابة واضحة ومحددة لكل الأسئلة المتعلقة بالجوانب المختلفة للمهمة القيادية المحددة بمعنى وجود إجابة تفصيلية ومحددة لأسئلة مثل : مَنْ؟ سوف يقوم بماذا؟ ، وأين يتم هذا النشاط ؟ ، وكيفية إجراء النشاط ؟

### **6. تنفيذ خطة العمل (تحت الإشراف) :**

في هذه المرحلة يتمّ تنفيذ أو القيام بالأنشطة والجهود التي تضمنتها خطط العمل المتفق عليها وذلك تحت إشراف غير مباشر من أخصائي تنمية المجتمع ، وذلك للتأكد من تحقيق مبدئين مهمين وهما :

1. التزام القائد ومن يعاونه بتنفيذ جميع الأنشطة التي وردت بخطة العمل وذلك في المواعيد والأوقات وبالكمية المحددة .
2. الحرص على توفير قدر مناسب من المرونة خلال المراحل المختلفة لتنفيذ الأنشطة الواردة بخطة العمل وذلك من خلال إجراء التعديل أو التغيير المناسب في أحد تفاصيل النشاط الوارد بالخطة عند حدوث أي تغييرات طارئة وغير متوقعة .

### **7. قياس وتقدير الآثار والنتائج :**

وفي هذه المرحلة يتمّ قياس النتائج التي تترتب على تنفيذ خطة العمل باستخدام المؤشرات المناسبة وذلك لقياس مدى أو درجة نجاح أو فشل القائد في تنفيذ المهمة التي كلف بها . وهناك العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في مثل هذه الحالات ومن أمثلتها :

1. اختفاء أعراض المشكلة التي يعاني منها المجتمع المحلي .
2. الانخفاض الواضح في عدد الأفراد الذين يعانون من المشكلة بالمجتمع المحلي .
3. تحسن الأوضاع والظروف ذات الصلة بالمسكلة .
4. زيادة درجة مشاركة الأهالي في المجتمع المحلي في الأنشطة المختلفة والجهود التي تمّ القيام بها في سبيل حل المشكلة .
5. زيادة درجة تعبئة وحشد المصادر المختلفة للمجتمع المحلي لحل مشاكله .

### **8. التقويم وإعادة النظر :**

في هذه المرحلة يتمّ مراجعة جميع الخطوات السابقة للتوصل إلى تقدير نهائي عن درجة نجاح إدماج القادة في برامج وأنشطة ومشروعات التنمية في المجتمع المحلي .

وتفيد هذه المراجعة في تحديد نقاط الضعف أو جوانب الفشل في تنفيذ المهمة القيادية بما يؤدي إلى تعديل الخطوات المستقبلية عند إسناد مهمة أخرى لنفس القائد أو قادة آخرين .



## المحاضرة الرابعة عشر :مراجعة عامة

### يهتم بالقيادة :

١. علم النفس الاجتماعي	٢. علم الاجتماع	٣. مجال ديناميات الجماعة
٤. علم السياسة	٥. علم الاجتماع التنظيمي	

### تمهيد :

- القيادة حاجة اجتماعية تظهر لتحقيق وظيفة مهمة لأي جماعة .
- تُعرّف القيادة بشكل عام بأنها عملية تفاعل يتم في سياقها المبادرة من أطراف معينة وتبادل محاولات التأثير والاستجابة بين أشخاص .
- يقصد بالسلطة في مفهومها الاجتماعي تلك القدرة التي يحوزها فرد أو جماعة ، على التأثير .
- أسس بناء السلطة الفردية (سلطة الإثابة ، سلطة الإيجار ، السلطة الشرعية ، سلطة الخبرة ، السلطة المرجعية ، سلطة المعلومات) .
- الأنماط المختلفة لبناء السلطة (البناء الهرمي ، بناء متعدّد الأفراد ، بناء متعدّد الجماعات ، بناء حلقي أو دائري) .
- المكونات الأساسية لظاهرة القيادة (موقف تفاعلي ، قائد ، أتباع ، عملية اتصال) .
- توجد ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة هي : (الديمقراطي ، الأوتوقراطي ، والفوضوي) .
- مراحل عملية اتخاذ القرار : (تحديد الهدف ، التشخيص ، وضع الحلول البديلة ، تقويم كل بديل من البدائل ، اتخاذ القرار) .

### المدير يقوم بأداء عدد من الوظائف تشمل :

التخطيط	التنظيم	الاتصال	السيطرة على الأفراد	متابعة أداء المهام	توظيف التكنولوجيا	إدارة رأس المال
---------	---------	---------	---------------------	--------------------	-------------------	-----------------

### القائد يؤدي بعض الوظائف المتصلة بالجوانب الإنسانية :

التنسيق بين الأفراد	توجههم	حثهم على بذل الجهد	تنشيط دافعهم لإنجاز المهام
---------------------	--------	--------------------	----------------------------

- تستهدف برامج ومشروعات التنمية المحلية إحداث تغييرات قد تكون بنائية و/أو وظيفية في مسار الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمع المحلي، من أجل التخلص من أوضاع غير مرغوب فيها كال فقر والبطالة والامية وانخفاض مستوى الوعي..... الخ ..
- ضرورة تفعيل البناء القيادي في السياق المحلي في كل مجالات النشاط التنموي على أساس وظيفي .

### أولاً: ظهور القادة ومواقف الشدة (الأزمات)

#### هناك العديد من التصنيفات للنظريات أو الأنماط الأساسية المختلفة لتفسير عملية القيادة :

- تبدأ من نظريات الرجل العظيم وصولاً إلى النظرية الانتقالية في التصنيف الأول (محاضرة ٤) .
- تبدأ من نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات وصولاً إلى نظريات القيادة المشروطة في التصنيف الثاني (محاضرة ٥) .

### مفهوم المجتمع المحلي: وجود شروط يجب أن تتوفر فيه لنخصها في ما يلي :

١. مجموعة من الأشخاص ويمثل العنصر الديموغرافي أو السكاني	٢. منطقة جغرافية، وتمثل العنصر المكاني
٣. تفاعل اجتماعي ، ويمثل العنصر السوسولوجي أو الاجتماعي	٤. روابط مشتركة ويمثل العنصر السيكولوجي الثقافي، كالعادات والتقاليد والقيم والعقائد والأمانى والأهداف

### أنواع الجماعات :

١. الجماعات الأولية والجماعات الثانوية	٢. الجماعات النظامية والجماعات اللانظامية
٣. الجماعات الداخلية والجماعات الخارجية	٤. الجماعات الدائمة والجماعات المؤقتة
٥. الجماعات الريفية والجماعات الحضرية	٦. الجماعات الطوعية (الاختيارية) والجماعات الإجبارية

الموارد البشرية ، الموارد الطبيعية ، الموارد المجتمعية .	<b>مفهوم الموارد التنموية</b>
التنمية الفوقية ، التنمية القاعدية، منهجية التمكين	<b>مفهوم المناهج التنموية</b>
عملية تغيير ارتقائي، مخطط للنهوض الشامل والمتكامل لجميع نواحي الحياة فيه، يقوم بها أبنائه بنهج ديمقراطي	<b>مفهوم تنمية المجتمع المحلي</b>

### **مراحل تنمية المجتمع المحلي :**

يتطلب الاشتغال بتنمية المجتمع المحلي وجود تنظيم رئيسي يتولى القيام بعمليات هذه التنمية وتحقيق أهدافها خلال المراحل التخطيطية والتنسيقية والتنفيذية والتقييمية .

### **أهمية عملية الاتصال في كل مرحلة من المراحل -**

### **مجالات تنمية المجتمع المحلي :**

إحداث التغيير مادياً (رفع المستوى الاقتصادي) أو معنوياً (تغيير اتجاهات الأفراد) ويمكن أن تفسر التنمية المحلية المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والصحية والعمرائية .

### **السمات والمهارات القيادية في مجال تنمية المجتمع المحلي :**

مهارات الاستماع ، مهارة الاتصال الشفاهي ، الاتصال الشخصي بالآخرين	<b>١. السمات والمهارات الاتصالية</b>
	<b>٢. السمات والمهارات والخبرات الفنية</b>
	<b>٣. السمات والمهارات الخاصة بإدارة أنشطة وبرامج التنمية المحلية (مهارة اتخاذ القرار، مهارات التنسيق ، مهارات إدارة الصراع)</b>
مهارات إدارة الوقت، مهارات تنمية القوة الشخصية، مهارات تحليل المشكلات وحلها، مهارات التعلم	<b>٤. مهارات إدارة الذات</b>
مهارة الابتكار ، مهارة قبول المخاطرة المحسوبة ، مهارة بناء المفاهيم ، مهارة استشراف المستقبل	<b>٥. مهارات إدارة التحديث والابتكار</b>

### **الأساليب القيادية من وجهة نظر العلوم الإنسانية :**

- القيادة وفق النظريات السلوكية (نظرية الدور، نظرية ماك جريجور عن المديرين "س"، والمديرين "ص"، الشبكة الإدارية لـ"بلاك" و"موتون" .
- القيادة بالمشاركة .
- القيادة الموقفية (سنة متغيرات تؤثر في القيادة الموقفية) .

### **مبررات إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع المحلي :**

١. القيادات المحلية تعتبر محورا للاتصالات .	٢. قدرة القيادات المحلية على التأثير .
٣. القيادات المحلية تمثل جماعات مرجعية .	٤. أهمية دور القيادات المحلية في نشر وتبني المبتكرات الحديثة .
٥. إضفاء الشرعية إلى البرامج والمشروعات .	٦. القادة المحليون يمثلون عاملا مساعدا في تيسير الاتصالات .
٧. استحالة قيام وكلاء التغيير (المُرشد أو أخصائي التنمية) بالاتصال المباشر .	٨. إمكانية الاعتماد على القائد المحلي كمساعد وشبيه لوكيل التغيير المحترف .

### **خطوات إدماج القادة المحليين والاستفادة منهم :**

١. تعريف وتحديد المشكلة أو الحاجة أو المهمة .
٢. تحديد واختيار الأهداف أو البدائل الممكنة والمناسبة لحل المشكلة وإنجاز المهمة .
٣. اختيار القائد / القادة المناسبين للهدف والمهمة .

٤. الدفع وبناء القدرات والتدريب للقادة على أداء المهمة .
٥. تطوير خطة للعمل لتنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف .
٦. تنفيذ خطة العمل (تحت الإشراف) .
٧. قياس وتقدير الأثار والنتائج .
٨. التقويم وإعادة النظر .

تمت بحمد الله ..  
دعواتي لكم بالتوفيق  
حلم المشاعر