المحاضرة الاولى

الإطار المفاهيمي للقيادة

تمهيد:

- بينما يهتم علم النفس الاجتماعي بظاهرة القيادة التي تتعلق بسلوك الفرد داخل الجماعة ، فإن علم الاجتماع هو الذي يهتم بظاهرة بناء السلطة التي تتعلق بالعلاقات بين الأفراد والجماعات في سياق عملية التفاعل الاجتماعي خاصة على مستوى المجتمع المحلي و المجتمع العام.
- ويهتم بالقيادة مجالات أخرى لها تطبيقات عملية عديدة ، مثل مجال ديناميات الجماعة الذي يركز على العمليات التي يمكن من خلالها التأثير علي وظائف الجماعة والدافعية لدى أعضائها نحو إنجاز أدوارهم من جانب وأهداف الجماعة من جانب آخر.
- ويهتم بظاهرة القيادة أيضا فرع علم الاجتماع التنظيمي تحت عنوان السلوك التنظيمي الذي يقع أيضا في موقع مهم بالنسبة لمجال الإدارة .
- كما أنّ ظاهرة القيادة تحتلّ موقعا مهمّا أيضا في علم السياسة التي يتمّ فيها التركيز على الكيفية و العملية التي يقوم من خلالها مجموعات من الناس باتخاذ 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 يتمّ تحليل ظاهرة القيادة على مستوى المجتمع المحلي.
- والقيادة حاجة اجتماعية تظهر لتحقيق وظيفة مهمة لأيّ جماعة ، وهي صيانة الكيان الاجتماعي للجماعة. فهي تنصّد ل قوى التفكك 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) من قبل باقي أعضاء الجماعة سواء جميعهم أو الشق الأكبر منهم في موقف معيّن أو تحت ظروف محدّدة، يتحدد مداها و نطاقها بدينامية العلاقة بين القائد وتابعيه و سياق أهداف عملية التفاعل بينهم.
- تحقق ظاهرة القيادة الأثر المضاعف لجهود التنمية (خاصة من حيث الوقت و الجهد و التكلفة) في سياق عمليات الاتصال والتفاوض واتخاذ القرار ودعم المشاركة فبدلا من الوصول لكل الأطراف كلّ بمفرده (فردا أو جماعة) فإنّه يتمّ الوصول إليهم عبر وسطاء (هم غالبا القادة المحليون) أكثر قربا لهم جغرافيا واجتماعيا مما يستغرق وقتا وجهدا أقل وبقدرة أكبر على مواجهة أية عقبات ومصاعب بسبب المعرفة الوثيقة بطبيعة المجتمع وخصوصياته ، مما قد يجله 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 متميزين في قدراتهم في هذا الشأن موجهة نحو إنجاز هدف أو أهداف مشتركة.

- تُعرّف القيادة أيضا بأنها العملية التي يحاول فيها فرد أو أكثر التأثير في توجيه سلوك باقي أفراد الجماعة نحو فعل اجتماعي معين يترتب عليه تحقيق إشباعات لحاجات جماعية أو فردية ومن هنا يبدو أنّ مفاهيم أخرى كالسلطة و النفوذ و الخضوع و التبعية لا بدّ وأن يتمّ تناولها في إطار لا يقتصر على الموقف التفاعلي وإنما يمتدّ ليشمل السياق العام للبنية الاجتماعية و أهمّ مكوناتها.

مفهوم السلطة:

- يقصد بالسلطة في مفهومها الاجتماعي تلك القدرة 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 بغضّ النظر عن مصادر تلك القوة أو صورها أو اتجاهات التأثير فيها.

أسس بناء السلطة الفردية:

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

١- سلطة الإثابة:

تستند هذه السلطة على التحكم في مكافأة الآخرين واستخدام هذه المكافآت (مثل الترقية والزيادة في الراتب) بهدف تحقيق الامتثال لتوجيهات أو طلبات المدير.

٢- سلطة الإجبار (القدرة على القهر والإلزام):

تُستمدّ من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين (مثل اللوم وتخفيض الدرجة وإنهاء الخدمة) لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات الرئيس.

٣- السلطة الشرعية:

وهي التي يستمدّها الفرد من موقعه في بناء المنظمة أو التدرّج الهرمي للسلطة في المنظمة ، وعادة ما يكون هذا النوع من السلطة (بإقرارها من قبل الإدارة العليا باستخدام مسمّيات وألقاب مثل مدير أو مشرف).

٤- سلطة الخبرة:

تستند 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 فبدلا 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.

٥- السلطة المرجعية:

تقوم على أساس اجتذاب شخص لشخص آخر أو إعجاب شخص بأخر فقد يكون المدير محبوبا لتمتعته بصفات أو سمات معينة تجتذب الأتباع نحوه ويمكن أن تستند السلطة المرجعية أيضا 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 (المدير العام أو نائب الرئيس) مما ينتج عنه حيازته للقوة والسلطة أو التأثير على الآخرين.

٦- سلطة المعلومات:

تتضمن 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 فمثلا يستطيع أفراد في مستويات التنظيم الأدنى مثل " السكرتير " تجميع معلومات واستخدامها بصورة توفر له سلطة أكبر مما تتطلب وظيفته.

الأنماط المختلفة لبناء السلطة:

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

١- **البناء الهرمي** : يتشكل 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**

٢- **بناء متعدّد الأفراد** : في هذا الشكل من البناء تنتهي خطوط السلطة في يد مجموعة كبيرة نسبيا من الأفراد الذين يتخذون القرارات بعد اتفاق آرائهم حولها **هذا الشكل يناسب المناطق الحضرية غالبا.**

٣- **بناء متعدّد الجماعات** : في هذا الشكل يوجد لكلّ نشاط من أنشطة المجتمع بناء سلطة منفصل ومحدّد ويغلب أن يكون الانفصال هنا راجعا لأسباب ذات بعد تاريخي أو لأسباب تتعلق بتوجّه يستبعد خلق فرص واحتمال تركيز القوة والسلطة في مجموعة واحدة تحتلّ قمة بناء السلطة خاصة إذا ما اندمجت تلك الجماعات أو بناءها بشكل أو بآخر.

٤- **بناء حلقي أو دائري** : في هذا الشكل لا يوجد بناء قوة متماسك كما لا يوجد تدرج في السيطرة في القطاعات المختلفة من المجتمع **هذا الشكل يناسب كثيرا المجتمعات العصرية.**

هناك ملاحظتان يجدر ذكرهما بعد الانتهاء من عرض أنماط بناء السلطة:

١- ليس هناك نمط أو شكل واحد من الأشكال السابقة يناسب كل المجتمعات فطالما أنّ هناك اختلاف وفروق 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 و أدوات البحث للتعرف على هذا البناء.

المكونات الأساسية لظاهرة القيادة:

التركيز هنا ينصب على العناصر الأساسية التي لا بد وأن تتواجد حتى يتحقق التفاعل ما بينها خلقاً لظاهرة القيادة وإن اختلفت التفاصيل المتعلقة بكل عنصر وهذه العناصر تتلخص بالشكل الآتي :

١- موقف تفاعلي. ٢- قائد. ٣- أتباع. ٤- عملية اتصال .

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 ومحاولتهم للتأثير تشكل بعضاً من سلوكيات الدور المرتبطة بوضع أو موقع القائد وكذلك نتوقع في المقابل أننا نتأثر بتلك المحاولات لأنّ مثل هذه التوقعات متفقة مع وضع التابع والمرؤوس .

وقد أثبتت الدراسة التي أجراها كل من Richard Hoffman and Norman Maier سنة 1967 بشكل واضح أنّ الفرد الذي يوضع في موقف قيادي سوف يحاول التأثير على الجماعة وسوف تقبل الجماعة في المقابل لنفسها أن تتأثر بمحاولاته تلك .

وفي تجربة ميدانية لتعيين قائد للجماعة اتضح أنّ سيطرة القادة على الجماعة وتحكمهم في المناقشات كانت مقبولة من قبل الجماعة برغم أن القادة كان قد تمّ اختيارهم عشوائياً وليس نتيجة لكفاءات خاصة أو قدرة على القيادة. والقادة يمكن أن يكونوا رسميين أو غير رسميين والقادة الرسميون بشكل عام لديهم ميزة أنهم أكثر وضوحاً و يصبح سلوك الجماعة أوتوماتيكياً مشيراً إلى اتجاهاتهم و محاولاتهم في التأثير أمّا القادة غير الرسميين فإنهم يكتسبون السلطة عند عدم توافر القيادة الرسمية ويظهر ما يسمّى بفراغ السلطة وقد يحدث هذا عند غياب القائد أو عندما تتجاهله أو ترفضه الجماعة.

وفي الجماعات التي لها توجه **ديمقراطي** فإنّ القادة يلعبون أدوارهم بطريقة تشجع على تنمية الصف الثاني من القيادة بين الأعضاء الآخرين في الجماعة كوسيلة لتحسين فعالية الجماعة ومعنوياتها وزيادة المشاركة والقيادة الرسميون لهم أسماء عديدة منها : **الرئيس والكابتن والمدير والعمدة** (تسمية وظيفية تعتمد على بعض المجتمعات) **والمشروع** كما نجد أنّ **المدرسين والمستشارين والمحامين والأطباء ورجال الشرطة** يعملون أيضاً كقادة في معظم الوقت.

ظهور القيادة:

إنّ القدرة الواضحة على التأثير في جماعة ما تميل عادة إلى أن تتضح وتتركز في شخص واحد أو عدد قليل نسبيا من الأشخاص أكثر من انتشارها بين كل أعضاء الجماعة ويكون ذلك حقيقيا كلما كانت الجماعة أقدم وأكثر استقرارا وأنّ تركيز القيادة داخل أية جماعة هو ما يمكن أن يشار إليه بالبناء القيادي ويمكن أن يتباين كثيرا بين جماعة وأخرى.

ما هي العوامل المؤثرة على ظهور هذه القيادة ؟

يُلاحظ أنّ ظهور القائد يتأثر بطبيعة الجماعة وتركيبها وبالواقف أو الظروف التي تمرّ بها وبالأهداف والمطالب التي تسعى لتحقيقها كما يتأثر القائد بأفكار الجماعة وقيمها واتجاهاتها وأنشطتها ويذهب البعض إلى أنّ هناك شرطين ضروريين لظهور القائد:

١- مواقف أو ظروف معينة تمرّ 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.

أولا : ظهور القادة ومواقف الشدة (الأزمات)

إن ظهور القائد يبدو مطلوبا 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 عضوا من بينها يستطيع أن يقودها لتحقيق الهدف لما يتمتع به من الخصائص القيادية فإنها سوف تختاره قائدا لها.

ثانيا : ظهور القادة وعدم ثبات الجماعة:

إن وجود المخاطر الداخلية والخارجية داخل أي جماعة يعتبر فرصة رئيسية لظهور قيادة جديدة حيث أنّ الصراع الذي يهدّد جماعة يمثل وجودها مصدر إشباع لحاجات معينة لدى أعضائها يمكن أن ينتج عنه ظهور قائد مؤثر فعّال يعمل على إيجاد حالة من توازن القوى بين أطراف الصراع .

ثالثا : ظهور القادة والرؤساء المقصرين:

كثيرا ما يظهر القادة الجدد على أثر فشل القادة القدامى في إنجاز الوظائف القيادية وقد أوضحت دراسات سابقة أنه في ٨٣% من الجماعات التي يخفق قادتها في أداء وظائف القيادة ظهر قائد جديد من هذه الجماعات لإنجاز هذه الوظائف وذلك بالمقارنة بحدوث ذلك في ٣٩% من الجماعات التي أنجز فيها قادتها وظائف القيادة بفاعلية.

رابعا : ظهور القادة والرغبات:

يسعى القائد الجديد أو القائد المحتمل ظهوره كأى عضو في الجماعة إلى تحقيق أهدافها وبيحث عن إشباع الحاجات المتنامية لأعضاء الجماعة ويأمل في ذات الوقت في إرضاء رغبات إضافية خاصة به فالفرق بين القائد

وغيره من الأعضاء هو قوة وإلحاح بعض الرغبات لديه عن غيره وبخاصة الرغبات التي قد لا يشبعها إلا الدور القيادي وذلك مثل الرغبة في السلطة والشهرة والمكسب المادي.

أنماط (أنواع) القيادة:

توجد ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة هي : **الديمقراطي ، الأوتوقراطي و الفوضوي** أو المتسيب وتحدد تلك الأنماط وفقا للكيفية والدرجة التي يساهم فيها القادة في عملية اتخاذ القرار في أي موقف جماعي ويمثل النمط الديمقراطي الشكل الأكثر مناسبة وملائمة لعملية التنمية الاجتماعية في المجتمعات المحلية ذلك أن إسهام هذا القائد ينصب على تنشيط عملية التفاعل بين أفراد الجماعة في الموقف التفاعلي والحفاظ على الانسياب الحر لعملية التفاعل بين كل العناصر المشتركة فيه ثم مساعدة الجماعة على الاختيار الصحيح للقرار من بين البدائل المطروحة.

والنمط 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:

١- تحديد الهدف من القرار أي النتيجة المطلوب الوصول إليها والتي تحتاج اتخاذ قرار ما.

٢- التشخيص بالتعرف على الأبعاد المختلفة للموقف الذي يمثل مشكلة جماعية وما يتطلبه ذلك من جمع بيانات متعلقة بالموقف وتنظيمها وربطها ببعضها البعض بشكل ذي معنى ودلالة.

٣- وضع الحلول البديلة وذلك بوضع تصور لكل التصرفات والأفعال الممكنة التي تتسم بالإبداع والجدة - في ظل القواعد والأسس السائدة - لحل المشكلة.

٤- تقويم كل بديل من البدائل أي تحديد مزايا وعيوب كل بديل والمقارنة بينهما في ضوء تحقيق الهدف المنشود بالإضافة للآثار الأخرى غير المباشرة له ويتطلب ذلك النظر إلى البدائل في ظل معايير و عوامل متعددة ومتباينة.

٥- اتخاذ القرار أي اختيار والموافقة على تبني البديل الأنسب.

إنّ زيادة فاعلية القادة والجماعات في عملية اتخاذ القرار بمراحلها المختلفة في عملية التنمية يتطلب عدة جوانب أهمّها:

أ - تشجيع نمط القيادة الديمقراطية ودعم فعاليتها وتأثيرها وذلك باكتشاف القادة الذين يميلون لهذا النمط وصقل مهاراتهم القيادية من خلال التدريب المناسب ودعم دورهم القيادي ومكانتهم داخل الجماعة من قبل المؤسسات المسؤولة عن إدارة أنشطة التنمية.

ب - ضرورة مراعاة أنّ القيادة عملية جماعية وليست فردية ، وأنها تتطلب وضوح البناء القيادي للجماعة بما يشمل ذلك من تحديد القادة وأنماطهم والمواقف التي يتميز كل منهم بقدرتها تأثير أكبر فيها إلخ.

وتتطلب الأنشطة التنموية تحديدا تطبيق النهج الديمقراطي فهو الذي يمكن من خلاله رفع الثقة في الذات ومن ثم الاعتماد المتزايد على الذات بما يحقق مزيدا من الاستقلالية والتخلص من التبعية دون أن يتعارض ذلك مع الاندماج في النسيج الاجتماعي الأشمل فالاستقلالية ليست مرادفا للانعزال أو الانفصال وإنما هي تعني مزيداً من

العلاقات المتوازنة مع الآخرين والتي تقوم على الاندماج الفعال في الكيانات الاجتماعية الأشمل فضلا عن المشاركة الفعّالة والشاملة من المستوى المحلي إلى المستويات الأعلى .

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

- 1- وضع أهداف الجماعة في صورة رسالة لها.
- 2- التأكيد على قيم مهمّة للجماعة وإعادة خلقها.
- 3- تحفيز آخرين لصالح الأهداف الجماعية.
- 4- إدارة العمليات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الجماعية.
- 5- توحيد الجهود في سياق التعددية والتنوع.
- 6- خلق مناخ مناسب للثقة المتبادلة.
- 7- إتاحة الفرصة للفهم والتعلم.
- 8- خلق رمز لهوية الجماعة.
- 9- تمثيل اهتمامات الجماعة أمام الأطراف الخارجية.
- 11- تحديث و تكيف التنظيم مع العالم المتغير.

القادة وعملية اتخاذ القرار:

القيادة هي ظاهرة جماعية وتمثل جانبا من جوانب التنظيم لأي جماعة اجتماعية وهي كما سبق الذكر تتطلب عادة عددا من الشروط لظهورها هي :

- 1- وجود جماعة أي فردين أو أكثر في حالة تفاعل .
 - 2- وجود مهمة مشتركة أو نشاط يهدف لتحقيق غاية تحقق منفعة بدرجة أو أخرى لكل أعضاء الجماعة .
 - 3- مسؤولية يمكن توزيعها بين أعضاء الجماعة .
- القيادة إذن عملية جماعية وليست فردية وهي ترتبط بمواقف اجتماعية في إطار تفاعل اجتماعي يحدث بين أعضاء جماعة اجتماعية سواء كانت منظمة رسمية أو غير رسمية .
- الخصائص التي لا بدّ من توفر حدّ أدنى منها لقيام فرد ما بدوره القيادي في إطار جماعته و التي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- 1- الحيوية الطبيعية والهيكل والقوام العام
- 2- الذكاء والفعل الموجه بناء على حكم عقلائي
- 3- التحمّس لقبول المسؤولية
- 4- القدرة علي أداء المهام

- 5- التفاهم مع الأتباع واستيعاب الاحتياجات التي تخصهم
- 6- مهارة التعامل مع الآخرين
- 7- الحاجة إلى الإنجاز
- 8- القدرة علي تحفيز الناس
- 9- الشجاعة في اتخاذ القرار
- 11- التمتع بثقة الآخرين
- 13- قدرة اتخاذ القرار
- 12- الثقة بالذات
- 3- الرغبة في إثبات الذات
- 14- المرونة و القدرة علي التواؤم و التكيف

المحاضرة الثالثة

القيادة وعلاقتها بالإدارة والتنمية المحلية

القيادة والإدارة:

يرى البعض في إطار النظرة التقليدية لوظائف الإدارة أن القيادة تمثل جزءا من مهام الإدارة حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) والبيئة (الجوانب الفنية و التنظيمية ... 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 بأداء 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 دافعيتهم لإنجاز المهام وعلى ذلك تكون الإدارة أعمّ وأن القيادة واحدة من وظائف الإدارة

قابلية نقل القيادة :

وتعني أنه يوجد نزوع للأفراد الذين يلعبون الأدوار القيادية في موقف ما أن يلعبوها أيضا 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 وتصبح جزءا من نمط سلوكهم العام وعندما يدخل الأفراد في جماعة جديدة يبدؤون في أداء أدوار مألوفة لهم ويتفاعلون مع

الأخرين بطريقة شبه قيادية وهذا السلوك في المقابل يعمل على إظهار سلوك شبيه بالتبعية أو يميل للتبعية من أعضاء الجماعة الآخرين وبالتالي فإن إدراك الأفراد لأنفسهم كقادة يساعد الآخرين على إدراكهم بنفس الطريقة .

القيادة وعلاقتها بالتنمية المحلية :

تستهدف برامج ومشروعات التنمية المحلية إحداث تغييرات قد تكون بنائية 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.

ويتطلب مثل هذا التغيير عادة مشاركة أعلى من أفراد المجتمع المحلي في اتجاه تعديل هذه الأوضاع ومن ثم فإن التغيير الذي عادة ما يواجهه بمقاومة - ينبغي أن يصبح مقبولا من الجماعة - ولو بدرجات متفاوتة - حتى يتم الاستجابة له بشكل إيجابي وتحقق الاستفادة من نتائجه على أن المستهدفين بالتنمية يشكلون 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 نظام توزيع المزايا العينية أو غير العينية من جانب والجزاءات السلبية من جانب آخر - الذي يتبناه القادة والذي يحبذ عادة التغيير مما قد ينجم عنه تغيير في العلاقات ومواقف أعضاء الجماعة داخل الجماعة في ضوء قدر المنافع أو الأضرار التي يحتمل أن يتعرضوا لها ومن هنا قد تنشأ فرص للصراع تستنفذ جزءا من جهد الجماعة تجاه التغيير والسيطرة على مثل هذه الظروف يتطلب جهدا خاصا لضبط سلوك الجماعة وتوجيه جهودها لتفادي احتمالات الصراع ومواجهة الآثار السلبية له في حال حدوثه وهو الأمر الذي يشكل واحدا من الوظائف الأساسية لظاهرة القيادة والقائد في مشروع تنموي قد يكون تأثيره محدودا بسياق إطار تفاعلي معين دون الآخر بينما قد يمتد التأثير ليشمل أكثر من مجال أو موقف أو يكون عاما على مستوى كل المجالات - و إن كان ذلك أمرا محدودا وفي حالات نادرة - داخل الجماعة ، لذا فإن تعظيم الاستفادة من ظاهرة القيادة في التنمية المحلية يتطلب بالتالي البحث عن البناء القيادي في السياق المحلي وتفعيله 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 أوالنشاط التنموي.

و يتأثر نجاح القائمين على قيادة جماعة ما في سياق نشاط أو مشروع معين ، بقدرتهم على وضع تقديرات للصعوبات المحتملة في كل موقف يتعلق بإدارة النشاط و توجيه الفعل الجماعي نحو هدف معين ، و وفق مسار تطور تنفيذ النشاط حتى يمكنهم التخطيط اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المواقف عند حدوثها.

و يتطلب هذا الأمر عادة الاختيار ما بين عدد من البدائل التي عادة ما يكون لبعضها أثارا إيجابية من جانب و أخرى 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 / او القادة ، في ضوء تشاور بين القيادة و الجماعة بشأن تقدير القيادة لإمكانات التنفيذ و

حجم المقاومة المتوقعة في كل حالة و كذا الأثر النهائي لهذا البديل.

و يبدو 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 محدّد . 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 لكن في اتجاه التغيير.

و حتّى 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 يحقّ الحفاظ على موضوعيته و دعم نظراته النقدية للأمر في مجتمع العمل ، بحيث يظل مرتبطاً بدوره التنموي و لا 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

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 حتى النظرية الانتقالية** وفي حين تميل النظريات الأولى إلى التركيز على خصائص وسمات وسلوكيات القيادات الناجحة فإن النظريات الأخيرة تميل إلى الأخذ في الاعتبار دور الأتباع وطبيعة الإطار الذي تمارس فيه القيادة ويلاحظ أنّ هذه النظريات تركز على الرؤية الفردية للقائد وذلك على الرغم من وجود مدرسة فكرية تلقى تقديراً متزايداً وتركز على القيادة الموزعة أي التي لا تتركز في شخص واحد ومنشأ هذه المدرسة الفكرية هو علوم الاجتماع و علم النفس والسياسة وليس علم الإدارة و تنتظر 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 فإنّ التركيز ينتقل من تنمية أو تطوير القادة إلى تنمية وتطوير منظمات قائمة تتميز بالمسؤولية الجمعية عن القيادة.

ويمكن تلخيص هذه النظريات فيما يلي:

نظريات الرجل العظيم

تتأسس على الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص استثنائيين يولدون ولديهم صفات فطرية تؤهلهم للقيادة وكان استخدام مصطلح الرجل مقصوداً حتى أواخر القرن العشرين على أساس أن القيادة كان ينظر إليها باعتبارها مفهوماً عسكرياً غربياً وخصوصاً بالذكور وأدى ذلك إلى نشوء النظرية التالية الخاصة بالسّمات.

نظريات السّمات

يوجد عدد كبير من الخصائص الفعلية أو الواقعية والتي تصف الفضائل والصفات الإيجابية التي يمكن أن يوصف بها الشخص .

النظريات السلوكية

وتركّز على ما يقوم به القادة فعلاً وليس على الخصائص التي يصفون بها وفي هذه الحالة يتم ملاحظة أنماط مختلفة من السلوك ويتمّ تصنيفها في فئات على أنها أساليب للقيادة.

القيادة الموقفية

القيادة وفقاً لهذه النظرية تحدّد بالموقف الذي تمارس فيه . فعلى سبيل المثال قد يتطلّب موقفاً معيناً أسلوباً أوتوقراطياً ينفرد فيه القائد بسلطة اتخاذ القرار في حين تتطلب مواقف أخرى أسلوباً تشاركياً.

نظرية القيادة المشروطة أو المحتملة

وهذه النظرية تعديل للقيادة الموقفية وتركز على تحديد العوامل الموقفية التي يمكن أن تؤثر في أو تعتبر الأفضل أو الأنسب ، لأسلوب قيادي يتناسب مع ظروف محددة.

النظرية التبادلية

وتركّز على أهميّة العلاقة بين القائد والأتباع ، 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.

النظرية التحولية أو الانتقالية

والمفهوم المركزي في هذه النظرية هو التغيير و دور القيادة في تكوين رؤية و تنفيذ الانتقال أو التحول للأداء المنظمي.

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

ذكرنا في المحاضرة الرابعة كيف يستند التصنيف الأول في نظريات القيادة إلى الكثير من الكتابات السابقة في مجال القيادة و التي أشارت إلى وجود سلسلة من المدارس الفكرية تبدأ من نظريات الرجل العظيم و السمات حتى النظرية الانتقالية

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؟ أو كيف يكون القائد؟

وهي تجيب على هذا السؤال من خلال تحديد السمات و الخصائص و القدرات و الأنماط السلوكية أو المهارات التي يتصف بها أو يمكن للقائد إظهارها بوضوح وعندما تقدم نظرية السمات تعريفا للقائد فإنها تبدأ بكلمة " القائد"، ثم تذكر قائمة من الصفات مثل: خادم ، كاريزمي ، على خلق ، يأخذ زمام المبادرة يظهر التميّز ، ذو توجه نحو الهدف ، ملهم ، متصل جيّد ، يحترم ذاته بطريقة إيجابية ، يمكن الآخرين ، الخ. وظلت مشكلة هذه النظريات دائما في تحديد الخصائص التي تميز القادة عن الأشخاص الذين يتصفون بنفس الخصائص ولكنهم غير قادة.

نظريات الإدارة (الإشراف)

وتركز هذه النظرية على السؤال : كيف يتمكن القادة من جعل الناس يفعلون ما يرغبونه (ما يرغبه القادة؟). وتهتمّ هذه النظريات بصفة أساسية بالأداء التنظيمي أو أداء الجماعة.

نظريات العلاقة

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.

نظريات القيادة عملية

وتعرّف القيادة كعملية تفاعل ديناميكي بين الناس الذين يتباينون في أخلاقياتهم و الذين ينظمون أنفسهم و يتوحّ دون من أجل حلّ مشاكل اجتماعية محددة أو من أجل إحداث تغيير اجتماعي تطوّري وعمّ. هذه العملية (القيادة كعملية) تفهم على أنها مبدّدة ولا يمكن التحكم فيها بواسطة القائد وفي هذه النظريات يكون القائد رمزاً لما يرغبه كل شخص أكثر من كونه منتجا لنواتج أو مخرجات معينة وتتركز المشكلة الأساسية في دراسات القيادة في التمييز بني مفهوم القيادة ومفاهيم أخرى مثل الإدارة والإشراف و إدارة الدولة والأمر فجميع هذه الكلمات تمثل مفاهيم مختلفة وإن كانت غالبا ما تُعنون باسم القيادة.

النظريات السلوكية

وهي تحاول سدّ الكثير من الثغرات في نظريات السمات من خلال التركيز على ما يقوم به القادة فعلا أكثر من التركيز على الصفات أو الخصائص التي يتمتعون بها وأغلب النظريات السلوكية مثل (**نظرية المديرين X و المديرين Y ونظرية الشبكة الإدارية**) تحاول الإجابة على السؤال : ما هي الأساليب المختلفة للقيادة ؟ وما هي درجة فعالية هذه الأساليب ؟

نظريات القيادة بالمشاركة

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

نظريات القيادة الموقفية

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

نظريات القيادة المشروطة

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

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

الخصائص

- التوافق مع المواقف
- التنبه للبيئة الاجتماعية
- الطموح والتوجّه نحو الإنجاز
- الإصرار والتوكيد
- التعاون
- الحزم
- يُعتمد عليه / جدير بالثقة
- السيادة
- الطاقة و النشاط العالي
- المثابرة
- الثقة بالنفس
- التسامح مع الضغوط
- الرغبة في تحمل المسؤولية

المهارات

- الذكاء
 - مهارة تطوير المفاهيم
 - الإبداع / الابتكار
 - الدبلوماسية و اللباقة
 - الطلاقة اللفظية
 - المعرفة بمهمّة الجماعة
 - التنظيم (القدرة الإدارية)
 - الاستمالة / الإقناع
 - المهارة الاجتماعية
- كما توصل " ماكّ ايل " و " لومباردو " (١٩٨٣) في دراستهما لكل من القائد الناجح والقائد الفاشل إلى أربع سمات أساسية ينجح بها القادة أو يفشلون في أن يكونوا قادة وهي:
- 1- **الثبات الانفعالي** (الهدوء و رباطة الجأش و تشمل :) الهدوء و الثقة بالنفس و إمكانية التنبؤ أو توقع سلوكه خاصة عندما يكون تحت ضغط.
 - 2- **الاعتراف بالخطأ** : و تشمل الإقرار بالأخطاء أكثر من بذل الجهد لتغطية هذه الأخطاء.
 - 3- **مهارات شخصية جيدة** : و تشمل القدرة على الاتصال بالآخرين و حثهم دون اللجوء لأساليب قهرية أو سلبية
 - 4- **قدرات عقلية و فكرية واسعة** : و تشمل القدرة على فهم مجالات كثيرة و متعددة ، أكثر من التخصص أو ضيق مجال الخبرة أو ضيق الأفق.

المحاضرة السادسة

دور القيادة في تنمية المجتمع المحلي - : مدخل مفاهيمي-

المجتمع : يُعرّف 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 و بمعنى آخر فإن قوام المجتمع هو ذلك النسيج للعلاقات الاجتماعية التي تتواجد فيما بين و ضمن المجموعات الاجتماعية.

إن تمثّل الأخصائي الاجتماعي (كفاعل أو قائد محلي) لواقع المجتمع يساعده دون شكّ على حلّ المشكلات الفردية والجماعية و تبعاً لذلك تكون المعرفة الاجتماعية العلمية هي الإطار العام الذي يتحرّك فيه المتدخل الاجتماعي في تعامله مع الجمهور.

مفهوم المجتمع المحلي:

يتكون المجتمع من عدد من المجتمعات المحلية و المجتمع المحلي يمكن أن يعرف بأنه مجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة جغرافية محددة و يتفاعلون مع بعضهم أكثر مما يتفاعلون مع غيرهم أن شعورهم بالانتماء إلى مجتمعهم واضح وبارز و المجتمع 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 و مجموعاتها مع الشروط المادية تلك أي التاريخ و الثقافة.

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

- 1- المكان المحدّد النطاق والمعال
 - 2- الاشتراك الفعلي في جميع وجوه النشاط الجمعي باعتبارها أطر وإنتاجات تفاعل الأفراد و المجموعات.
 - 3- يجب أن يكون للمجتمع المحلي تكوين مميز يتمثّل في قواعد منظمة لسلوك أفرادها و للعلاقة المتبادلة فيما بينهم و بمعنى آخر يجب أن تقوم فيه نظم و أوضاع اجتماعية وهيئات ومؤسسات تحمل سمات خصوصية.
 - 4- الشعور المشترك و الولاء للمجتمع المحلي من قبل أعضائه أي أنّ أعضاء المجتمع المحلي يجب أن يشعروا بانتمائهم إليه و بأنهم جزء من كيانه.
 - 5- علاقات الفرد الاجتماعية أو معظمها تحصل داخل المجتمع المحلي.
- و يضاف إلى ما سبق أن المجتمعات المحلية لا تكون مستكفية بذاتها بل إن ما يميزها عن المجتمعات البدائية و المجتمعات الفلاحية و المجتمعات التقليدية هو أنها 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 كـالقرية 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 ويمثل العنصر الديموغرافي أو السكاني.
 - 2- منطقة جغرافية وتمثل العنصر المكاني .
 - 3- تفاعل اجتماعي ويمثل العنصر السوسولوجي أو الاجتماعي.
 - 4- روابط مشتركة ويمثل العنصر السيكولوجي الثقافي ، كالعادات والتقاليد والقيم والعقائد والأمانى والأهداف .
- وعليه فإن المجتمع المحلي يتكون من أشخاص متفاعلين اجتماعيا مع بعضهم البعض وفي منطقة جغرافية محددة و تجمعهم روابط مشتركة ، وهذه المشاركات في الأنشطة التنموية لها أهم صور و أنماط المشاركات المجتمعية.

أنواع المجتمعات المحلية:

أنواع المجتمعات المحلية الريفية:

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

- نظام الإقامة في قرى عادية.

- نظام الإقامة في مزارع متناثرة.

ويتفرّع منها نظامان آخران وهما:

* نظام القرية الخطية.

* نظام القرية عبر الطريق.

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

في المحاضرة السابعة بإذن الله سنعرض أنواع الجماعات على اعتبارها وحدة أصغر من المجتمع المحلي و إحدى مكوناته فضلا عن مفاهيم أخرى كمفهوم الموارد التنموية و التمكين.....

المحاضرة السابعة

أنواع الجماعات

الموارد و المناهج التنموية

تعريف الجماعة:

- الجماعة **تنظيم اجتماعي** يكون أعضاؤه معروفين ومحددين من قبل بعضهم بعضا بشكل شخصي.
- إنّ الجماعة كتنصيف مميّز تضمّ ظواهر متعددة كرابطة الصداقة وجماعة العمل الجيران الفريق الرياضي فالجماعة تضمّ جماعات متنوعة.
- ينتج التماسك و الانتظام الداخلي عن الروابط الشخصية التي تربط بين أعضاء الجماعة عادة.
- لقد أدرك الأخصائيون الاجتماعيون أنّه بالإمكان استغلال ما توفره الجماعات من فرص و خبرات لتحقيق النمو و التغيير للأفراد داخل عضويتهم للجماعات. فهي بيئة خصبة لتوفير القوى الكامنة التي يمكن انتشارتها و توجيهها بطريقة علمية مقصودة لتوفير مناخ يكتسب الأفراد من خلاله السلوك الاجتماعي الذي يساعدهم على القيام بأدوارهم الاجتماعية بفعالية.

أنواع الجماعات:

١- الجماعات الأولية والجماعات الثانوية:

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

- 1 - **صغر الحجم** : الجماعات الأولية كالعائلة و مجموعة الأصدقاء عادة ما تكون بحجم صغير إذا ما قورنت بالمجموعات الثانوية كالمدرسة و التعاونية الزراعية وغير ذلك.
- 2 - **طابع العلاقات الاجتماعية هو الطابع التقليدي المبني على الود و الحنان و العاطفة.**
- 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 يؤديها الأفراد عادة ما تكون عامة.**
- 7 - **قلة الروتين و قلة 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 تلقائيا كما هي الحالة في بعض مجموعات الأصدقاء أو أنها موجودة بصورة تقليدية أشبه بالوراثة نتيجة لاحتلال المجموعة (كالعائلة) موقعا معينا في المجتمع.**

أمّا 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.

٢- الجماعات النظامية و الجماعات اللانظامية:

الجماعات النظامية : عبارة عن الجماعات التي عادة ما يكون لها اسم أو عنوان و مقرّ للعمل ووقت يلتقي فيه الأعضاء وجميعها محدّد بنظام للمجموعة

أمّا المجموعة اللانظامية : فهي المجموعة التي ينقصها معظم أو كلّ المقومات أو عناصر المجموعة النظامية.

٣- الجماعات الداخلية و الجماعات الخارجية:

المقصود **بالجماعات الداخلية** هي تلك التنظيمات سواء كانت أولية أو ثانوية **أمّا الجماعات الخارجية** فهي التنظيمات التي لا يكون شعورنا تجاهها كالشعور السابق.

إنّ شعورنا تجاه **الجماعات الخارجية** هو اللامبالاة ، التنافس ، التجنب أو التصادم في بعض الأحيان.

إنّ كَوْنُ المجموعة داخلية أو خارجية لفرد أو مجموعة أخرى مسألة نسبية فكثيرا ما تكون مجموعة معينة لمجموعة أخرى داخلية في ظرف معيّن لكنّها تكون خارجية في ظرف آخر.

٤- الجماعات الدائمة و الجماعات المؤقتة:

إن **الجماعات الدائمة** هي تلك الجماعات التي تبقى العلاقات الاجتماعية قائمة بين أفرادها بصورة دائمة كالعائلة ، أمّا الجماعات المؤقتة فهي تلك التي تنتهي العلاقات بينها و بالتالي المجموعة بمجرد التوصل إلى هدفها كالمستمعين أو الجماهرة (الزمرة) أو الدهماء.

٥- الجماعات الريفية و الجماعات الحضرية

الجماعات الريفية : هي تلك الجماعات التي يكون طابع العلاقات الاجتماعية فيها أوليا لا رسميا (ريفيا) أمّا **الجماعات الحضرية** فهي تلك التي تمتاز بالتخصّص وتعدّد العلاقات والرسميات إضافة إلى العلاقات غير المباشرة التي تحكم المؤسسات جزءا كبيرا منها.

٦- الجماعات الطوعية (الاختيارية) و الجماعات الإجبارية:

الجماعات الطوعية : هي تلك الجماعات التي ينتسب إليها الأعضاء تلقائيا أو اختياريا و بدافع ذاتي أو شخصي ، فكثيرا ما تتواجد هذه الجماعات في العمل الإرشادي كالمنتديات إلى مراكز تكوين المرأة الريفية و المنتمين إلى نوادي الصيد.

أمّا الجماعات الإجبارية فهي تلك الجماعات التي تكون عضوية الفرد بها إجبارية شاء أم أبى ، كانتساب الشخص أو وجوده في العائلة.

مفهوم الموارد التنموية:

إنّ المقصود **بالموارد التنموية** هي كلّ المقوّمات المتوقّرة في المجتمع وتتمثل في فرص يمكن استغلالها لإحداث التنمية بذلك المجتمع ، و تقسّم الموارد التنموية إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

1 - **الموارد البشرية** : وهي البشر وما يملكونه من موارد (و تشمل العَدَد ، الفئات العمرية ، النوع ، الأموال ، المعارف ،المهارات ، الخبرات) ...

2 - **الموارد الطبيعية** : وهي الأرض وما بداخلها ، وما عليها وما فوقها(المعادن ، الصخور ، التربة ، الغابات ، المراعى ،موارد المياه ، المناخ ، التضاريس ، الحيوانات البرية ، الأسماك)

3 - **الموارد المجتمعية** : وهي كل العوامل والأطر التي تحكم العلاقة بين الناس وبعضهم وتحكم علاقتهم بالموارد الأخرى وكيفية التعامل معها(المؤسسات المجتمعية ، النظم واللوائح و القوانين ، العادات و التقاليد ، الأعراف ،الثقافات المحلية ، الخ.)

مفهوم المناهج التنموية:

يمكن الحديث عن بعض الأنماط من المناهج التنموية منها:

التنمية الفوقية : التي تخطط لها الهيئات و البرامج التنموية من خارج المجتمع المحلي و يتمّ تنفيذها دون مشاركة المجتمعات المستهدفة ، وهذا النوع من التنمية لا تتوفر فيه صفة الاستدامة و غالباً ما ينهار بمجرد انقطاع الدعم والمساعدة المقدّمة من الجهات خارج المجتمع المعين.

التنمية القاعدية : وهي التنمية التي تخطّط لها المجتمعات المحلية و تنفذها و تديرها بمجهوداتها الذاتية و يمكن أن تكون بمساعدة الجهات الأخرى ، وهذا النوع من التنمية هو الذي يملك فرصاً أكبر للنجاح و الاستمرارية.

منهجية التمكين : منهجية التمكين هي إعداد خطط نابعة من الاحتياجات الفعلية و ترسيخ منهج التنمية القاعدية ، و تبني خطط أكثر واقعية و المساهمة في بناء قدرات المجتمعات المحلية عن طريق إشراك أفراد المجتمع المحلي في كلّ المراحل ومتابعتها نتيجة لإحساسهم بأنّ الخطط نابعة من احتياجاتهم ، وهي التي ستمكّنهم من قوّة ماديّة و معنويّة يستطيعون بواسطتها مجابهة الصعوبات و المشاكل و تجعلهم أقدر على حلّها.

المحاضرة الثامنة

تنمية المجتمع المحلي

مفهوم تنمية المجتمع المحلي:

يمكن التعبير عن مفهوم تنمية المجتمع المحلي بأنه عملية تغيير ارتقائي ، مخطط للنهوض الشامل و المتكامل لجميع نواحي الحياة فيه ، يقوم بها أبنائه بنهج ديمقراطي . ومن هذا المفهوم يمكن بيان ما يحدّد مكونات تنمية المجتمع المحلي في مجموعة من المراحل أو سلسلة متتالية من النشاطات عبر فترة زمنية معيّنة ، ينتظر منها نتائج ملموسة أو غير ملموسة .

تقتضي التنمية المحلية الانتقال أو التحوّل من وضع معيّن إلى وضع آخر أو من حالة إلى أخرى ، و لأجل إحداث هذا الانتقال أو التحول ، توضع خطة أو برنامج متكامل و محدّد الأهداف المراد بلوغها مع تهيئة الوسائل المادية و البشرية وتوفيرها من أجل تحقيق هذه الأهداف ، إذ يصبح الوضع الجديد للمجتمع أفضل من وضعه السابق عن طريق إحداث تغيير إيجابي في طرائق التفكير و العمل و الحياة لدى أفراد و جماعته و اتخاذ الخطوات و الإجراءات المناسبة لجعل حياته المادية و الروحية و الثقافية و الفكرية أغنى و أقوى مما هي عليه .

- التنمية المحلية عملية مصمّمة و مقصودة من أجل مساعدة المجتمع على تحليل مشكلاته و مواجهتها و حلّها ، وذلك عن طريق فتح قنوات الاتصال و التفاعل لتبادل القضايا و المشاعر و الآراء لتحسين الحياة عن طريق العمل الجماعي ، و هذه عملية تغيير متعدّدة الأبعاد و النشاطات .

- تتوخّى التنمية المحلية تغييرا إيجابيا كلياً و عامّاً يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد و تقوية انتمائهم لمجتمعهم و تسخير طاقاتهم للمساهمة و العطاء و التجديد و التطوير لضمان استمرارية عملية التنمية .

- أوجه التغيير في عملية التنمية المحلية متداخلة و مترابطة عضويًا ، و تكمّل عناصرها بعضها بعضا في منظومة كلية تمتدّ كي تكون تنمية المجتمع المحلي متكاملة مع التنمية الوطنية ، و تتناول جوانب الحياة كافة أي أنها عملية تسعى للتطوير الشامل لسائر جوانب المجتمع الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و التقنية ، و تقوم على المشاركة الشعبية المبنية على فلسفة تؤكّد على الجهود الذاتية و مشاركة أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المحلي في إدارة شؤونه .

- التغيير التنموي يعتمد أساسا على المشاركة الشعبية الفعّالة فكرياً و تخطيطياً و تنفيذياً ، في إطار منظم يعبئ ويوظف الموارد المحلية المتاحة .

- تقتضي التنمية المحلية أيضا إسناد الجهود و الإمكانيات المحلية أي مساندة جهود أفراد و جماعات المجتمع المحلي التي تعدّ الأصل و الأساس من خارج المجتمع المحلي (الحكومة ، الجهات الداعمة) ، عن طريق المساعدات الفنية و الموارد المادية و أشكال الدعم الأخرى التي يعجز المجتمع المحلي عن توفيرها .

مراحل تنمية المجتمع المحلي:

- تنطوي مراحل تنمية المجتمع المحلي على هدف وهو حصر الموارد والإمكانيات في المنطقة موضوع التنمية سواء كانت طبيعية أو بشرية أو مالية أو فنية أو تنظيمية ، و معرفة إمكانيات استخدامها في برامج التنمية ، كما تهدف إلى جمع المعلومات و الحقائق التي يمكن استنباط المشكلات منها و إلى تعرف العاملين في برامج التنمية على خصائص المجتمع المحلي و قاداته و مؤسساته.

- في نهاية الخطوة السابقة يكون قد تمّ التوصل إلى بلورة عدد من المشكلات الرئيسية في المجتمع المحلي و التي تحتاج إلى حلول.

- يُعدّ الاتصال بأبناء المجتمع المحلي في كل خطوة من خطوات التنمية أمراً حاسماً ، و تبدأ عملية الاتصال بطرح موضوع التنمية و تبادل الآراء بشأن الموارد و الاحتياجات و أولوياتها و سبل تلبيتها.

يتضمّن هذا الاتصال إيضاح أمرين هما:

1- **رؤية أفراد المجتمع المحلي لاحتياجاتهم** ودورهم المتوقع في تلبيتها ، وما سوف تقدمه برامج تنمية المجتمع المحلي المقترحة ، و يتبع ذلك دعوة أبناء المجتمع المحلي إلى الإدلاء بأرائهم و مقترحاتهم بخصوص البرامج المزمع قيام بها لاستشفاف مدى تجاوبهم مع البرنامج المقترح ، و مدى استعدادهم للمشاركة في تنفيذ أنشطته و العمل 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 لغرض استنهاض همم الأفراد و خلق علاقة ودية معهم تسودها الثقة المتبادلة ، فبذلك تهدم أسوار الشك و الحذر والريبة التي يمكن أن يقابل بها العاملون في مجال التنمية في المرحلة المبكرة من العمل ، و بناء نواة التنظيم المؤسسي.

2- يتطلب الاشتغال بتنمية المجتمع المحلي وجود **تنظيم رئيسي** يتولى القيام بعمليات هذه التنمية و تحقيق أهدافها التخطيطية و التنسيقية و التنفيذية و التقويمية ، وقد تكون نواة هذا التنظيم موجودة فعلاً و متمثلة بمجلس إدارة التعاونية أو مجلس البلدية أو مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمع ، ولكن في حالة عدم وجودها لابدّ من العمل على بناء تنظيم يمثل الهيئات المشغلة في المجتمع المحلي و الأفراد بشكل عام.

- تقتضي مراحل التنمية المحلية وجود **المرحلة التخطيطية** التي يتمّ فيها تنفيذ المرحلة التمهيديّة يكون قد تمّ تحسّس طريقة العمل بصورة عامة ، و التعرف على الناس و اكتساب ثقتهم و قبولهم ، و تفهّم الأوضاع القائمة و العادات و التقاليد والقيم السائدة و ملاحظة بعض المشكلات الهامة و توطيد العلاقة مع التنظيم الذي سوف يتمّ العمل معه.

- تستهدف المرحلة التخطيطية وضع خطة لتنمية المجتمع المحلي تحقق تطلعات أبنائه ، و توضع الخطة بكافة تفاصيلها الفنية و برمجتها الزمنية ، و توزّع أدوارها على المنظمات و الأفراد للمشاركة في تنفيذها و تشمل هذه المرحلة بلورة

قائمة مئفق عليها لاحتياجات المجتمع المحلي و المشكلات و المعوقات التي تواجه تنميته و ترتيب أولويات المشكلات وفقا للإمكانيات الذاتية المحلية لمواجهتها ، و ترتيب الحاجات حسب أهميتها بنظر المجتمع المحلي و تحديد طبيعة المشروعات التنموية التي يمكن اقتراحها للتغلب على المشكلات وفق أولوياتها و تحديد جدوى كل مشروع يقترح إدراجه في خطة تنمية المجتمع المحلي.

مراحل عملية التنفيذ

- تأتي المرحلة التنفيذية بعد المرحلة التخطيطية و تهدف هذه المرحلة إلى ترجمة خطة تنمية المجتمع المحلي و مشروعاتها إلى واقع عملي من خلال قيام كل منظمة و فرد بمهامهما وأدوارهما حسب الخطة و وفق تتابعها الزمني ، و تناول

المرحلة التنفيذية العمليات التالية:

- 1 - اختيار الأجهزة اللازمة و المناسبة لعملية التنفيذ والعمل على إشراك القادة المحليين و تدريبهم التدريب المناسب لأداء مسؤولياتهم في عملية التنفيذ.
 - 2 - تشجيع أبناء المجتمع المحلي على المشاركة الإيجابية و التعاون في التنفيذ و وضع المشروعات موضع التنفيذ الفعلي.
 - 3 - توفير كافة مستلزمات القيام بعملية التنفيذ للتمكّن من تحقيق الأهداف الموضوعية و إحداث التغيير المنشود
 - 4 - العمل على تثبيت التغيير الحاصل عن طريق توعية أعضاء المجتمع المحلي و تنويرهم و إشعارهم بأهمية هذا التغيير وما سوف يترتب عليه من نتائج و انعكاسات في حياتهم ، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل.
 - 5 - الإشراف على عملية التنفيذ و متابعة تحقيق الأهداف الموضوعية.
 - 6 - التقويم الدوري المنتظم للتأكد من سلامة عمليات التنفيذ.
 - 7 - يجب أن يكون المبدأ العام الذي يحكم تنفيذ المشروعات المختلفة هو تحقيق التعاون و التشاركية 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 و تستهدف هذه المرحلة قياس و تقدير كميّة و نوعية ما ينجح من أهداف خطة تنمية المجتمع المحلي ، و يجري في هذه المرحلة الوقوف على ما نُقِّد ، و معرفة ما إذا كان التنفيذ يسير طبقا للخطة المرسومة ومدى تحقيق المشروعات لأهدافها ، وما هي الصعوبات التي اعترضت عملية التنفيذ و مسبباتها والحلول المناسبة لها ، ونوع التغييرات التي طرأت على الناس والمجتمع المحلي نتيجة تنفيذ الخطة ويمكن أن تحقّق المرحلة التقويمية أهدافا أساسية مثل تحديد الطريقة التي تنفذ بها الخطة ، وخصوصا تحديد ما إذا كان التنفيذ يحصل بالطريقة المتوقعة و بدرجة الكفاءة و الجهد اللازمين لتحقيق أهداف الخطة و تقدير آثار و تأثيرات الخطة على المجتمع المحلي ، فالتركيز هنا هو على المنتج النهائي وهو آثار الخطة و تأثيراتها و الارتقاء

بمستوى عملية تنمية المجتمع المحلي من خلال التعرف على نقاط القوة و الضعف في الممارسات التنموية ، فيعدّل فيها أو تطوّر أو تغيير حسبما تسفر عنه نتيجة التطبيق.

المحاضرة التاسعة

مجالات تنمية المجتمع المحلي

السمات و المهارات القيادية في مجال

تنمية المجتمع المحلي

مجالات تنمية المجتمع المحلي:

إنّ غاية تنمية المجتمع المحلي هي إحداث تغيير شامل في حياة المجتمع. وقد يكون هذا التغيير **ماديا** (رفع المستوى الاقتصادي) أو **معنويا** (تغيير اتجاهات الأفراد)

وتسعى مشروعات التنمية لإحداث التقدم الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي و الصحي و العمراني للمجتمع ، و تعمل في مجالات متعدّدة و تشمل نشاطاتها كلّ جوانب الحياة في المجتمع المحلي في المجالات الاقتصادية و تشمل النشاط الزراعي في زيادة الإنتاج الزراعي عن طريق استخدام الوسائل الحديثة في الزراعة و مقاومة الآفات الحشرية و الأمراض النباتية وإدخال زراعات جديدة.

- التوسع في الزراعة يعني و تنمية الثروة الحيوانية عن طريق تحسين النسل و إدخال سلالات جديدة.

- تغذية الحيوان و حمايته و علاجه و تربية الدواجن و النحل و التسويق الزراعي و الإرشاد الزراعي.

- تكوين رأي عام تعاوني و إنشاء جمعيات تعاونية و تنشيط الجمعيات التعاونية القائمة.

- وهناك الصناعات التقليدية و تكون في حصر الصناعات التقليدية القائمة و دراستها و تطوير الصناعات القائمة وإنشاء صناعات جديدة و تسويق المنتجات و التدريب المهني.

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

- مكافحة الأمية و تعليم الكبار.

- إنشاء المكتبات و نشر الثقافة العامّة عن طريق الندوات وغيرها.

أما في المجالات الصحية فيمكن:

- تحسين البيئة و المرافق الصحية و مكافحة الأمراض المعدية.

- رعاية الأمومة و الطفولة.

- توفير الرعاية الصحية كالإسعاف و الوقاية و العلاج و تحسين المساكن و نشر الوعي الغذائي و توفير المياه النقية للشرب و التثقيف الصحي.

أما في المجالات الاجتماعية و تكون في:

- تنظيم المجتمع المحلي

- تشجيع القيادات المحلية و تطويرها

- القيام بالمشروعات الاجتماعية

- إجراء البحوث الاجتماعية

- تنظيم شؤون الشباب.

فيما يخصّ المجالات والنشاط النسائي فيمكن تطوير و تحسين قدرات المرأة و تحسين أدائها وذلك عن طريق:

- التعليم و التدريب

- إنشاء التنظيمات النسائية و تشجيعها

- إدماج المرأة في عمليات التنمية و الاقتصاد و التدبير المنزلي و الإرشاد الأسري و تربية الأطفال.

أما مجالات الخدمات العامة فتكون في:

- فتح الطرق الفرعية و الشوارع و تعبيدها و إنارتها.

- إنشاء المرافق العامة و صيانتها.

- تحسين المشهد العام للمنطقة.

السمات و المهارات القيادية في مجال تنمية المجتمع المحلي:

يستند التأثير الذي يمارسه القائد المحلي إلى مجموعة من السمات و المهارات التي يجب أن تتوفر في مَنْ تُسند

إليه مهمة قيادية معينة و يمكن تحسين و تنمية هذه السمات و المهارات من خلال التدريب و يمكن عرض هذه

السمات و المهارات في خمس مجموعات كما يلي:

أولاً : السمات و المهارات الاتصالية:

وهي السمات و المهارات التي تمكّن القائد من تسهيل التفاعل بين الأفراد و الجماعات بالشكل الذي يحقق أفضل

انتقال و تبادل و مشاركة للأفكار و المعلومات و الاتجاهات . و تتضمن أربع سمات و مهارات أساسية وهي:

1- مهارة الاستماع: و تتضمن القدرة على تركيز الاهتمام و الانتباه بما يتضمنه حديث الآخرين و الاستجابة

الإيجابية و الفعالة للاستفسارات و التعليقات من الآخرين خلال الحوار و المناقشة.

2- مهارة الاتصال الشفاهي : و تتضمن القدرة على عرض و تقديم الأفكار و المعلومات بطريقة لفظية واضحة

وسليمة.

3- الاتصال الشخصي بالآخرين: و تتضمن القدرة على التفاعل الجيد مع الأفراد من الفئات المختلفة ، كما

تتضمن القدرة على فهم احتياجات و دوافع الأشخاص الآخرين و التعاطف مع هذه الاحتياجات و الدوافع و

الاستجابة الإيجابية لها و المعلومات و الأحداث باستخدام الرموز المكتوبة عن طريق صياغة بسيطة و واضحة

للجمل و العبارات و الفقرات التي تعبر بطريقة سليمة عن فكرة أو معلومة أو حدث.

ثانيا :السمات و المهارات و الخبرات الفنية في الزراعة و الحياة الريفية:

- وتتضمن القدرات و المهارات و الخبرات الفنية في المجالات الزراعية الأساسية و الحديثة و التي تمكن القائد من مساعدة المزارعين على اتخاذ قرارات إنتاجية و تسويقية سليمة وفي الوقت المناسب.
- كما تتضمن أيضا مهارات تغطي جوانب أخرى من الأنشطة و الممارسات في الحياة أو الثقافة الريفية و التي تمكن القائد أيضا من مساعدة الريفيين على التعامل الإيجابي مع الموارد الريفية و كذلك على حل المشاكل التي تواجههم أثناء ممارستهم للأنشطة الريفية المختلفة.

المحاضرة العاشرة

ثالثا : السمات و المهارات الخاصة بإدارة أنشطة و برامج التنمية الريفية

- وهي سمات و مهارات تمكن القائد الريفي من المساهمة الإيجابية و الفعالة في إنجاز أهداف البرامج و الأنشطة المتعلقة بالجوانب المختلفة للتنمية ، كما تمكنه من المشاركة الفعالة في إدارة و توجيه المصادر و الموارد المختلفة الطبيعية و البشرية لإشباع احتياجات الريفيين و تحقيق أهدافهم و تحسين مستوى و أسلوب إنتاجهم و حياتهم . و تشمل هذه السمات و المهارات ما يلي:

1- **مهارة اتخاذ القرار** و تشمل القدرة على تحليل و اختيار البديل الأنسب و الأفضل من بين البدائل العديدة المتاحة وذلك في ضوء الظروف و الموارد و الإمكانيات و المحددات الحالية و المتوقعة مستقبلا . وهي تشمل كذلك القدرة على الإدراك الواعي للعواقب و الآثار المترتبة على اختيار بديل معني و تحديد الأفراد أو الجماعات و الجهات التي يمكن أن تتأثر بالقرارات أو البدائل التي يتم اختيارها و طبيعة هذا التأثير و كيفية تدعيمه إذا كان إيجابيا ، وكذلك كيفية الحد من آثاره إذا كان سلبيا.

2- **مهارات التنسيق** تشمل القدرة على منع الازدواج أو التضارب في التفاصيل و الإجراءات الخاصة بالبرامج و الأنشطة التنموية الريفية المتعددة و المختلفة التي تنفذها المؤسسات المختلفة بالمجتمع المحلي . كما تتضمن أيضاً القدرة على تنمية و تشجيع عائلات العمل التعاوني بين الجهات و المؤسسات المختلفة المشاركة في برامج و أنشطة التنمية الريفية ، وكذلك القدرة على تنمية إسهام كافة الأطراف و الجهات المعنية بالتنمية الريفية في تنفيذ و تقييم الأنشطة التنموية المختلفة بما يحقق أفضل إنجاز الأهداف جميع الجهات و المؤسسات المشاركة في هذه الأنشطة.

3- **مهارات إدارة الصراع** و تتضمن الإدراك الواعي لمصادر التضارب و الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد و الجماعات الريفية بسبب تعارض المصالح و الاهتمامات الخاصة باستغلال الموارد الطبيعية المشتركة كالمياه أو الخاصة بالأراضي الزراعية.

كما تتضمن القدرة على اتخاذ الإجراءات و الخطوات الضرورية الوقائية التي تؤدي إلى منع التضارب و الصراع قبل حدوثه و الحد من آثاره و إزالته في حالة حدوثه . يضاف إلى ذلك القدرة على تحقيق التناغم و الانسجام بين

مصالح وأدوار العاملين في مؤسسات و أجهزة التنمية الريفية و بني مصالح و اهتمامات الأفراد و الجماعات و جماهير الريفيين.

رابعاً : مهارات إدارة الذات:

و تشمل قدرة القائد الريفي على السيطرة و التحكم في شؤون حياته و الأنشطة التي يقوم بها للمساهمة في برامج و أنشطة التنمية الريفية ، كما تتضمن القدرة على التقليل ما أمكن من مشاعر و ممارسات القدرية و الاتكالية بين الأفراد . و تستند القدرة على إدارة الذات إلى المهارات التالية:

1- مهارات إدارة الوقت:

و تشمل القدرة على توزيع الوقت على الأنشطة و المهام المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة بما يحقق أفضل إنجاز الأهداف وكذلك القدرة على وضع و تحديد الأولويات في المهام و الأنشطة التي يقوم بها القائد و مهارته في التوفيق و تحقيق التناغم و الانسجام بين المهام و الأنشطة الدورية و الطارئة في العمل التنموي الريفي.

2- مهارات تنمية القوة الشخصية:

و تشمل القدرة على تنمية مستوى عالي من الطاقة و النشاط و الاحتفاظ بهذا المستوى و كذلك القدرة على توفير مستوى عالٍ من الدافع للإنجاز. كما تشمل القدرة على العمل تحت الضغوط المختلفة و القدرة على الاستجابة الإيجابية للنقد من الأفراد و الجماعات الريفية أو الأطراف المختلفة المعنية بأنشطة و برامج التنمية الريفية.

3- مهارات تحليل المشكلات و حلها:

و تتضمن القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة للتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة و تشخيصها بدقة و القدرة على التمييز بين أعراض المشكلة و المشكلة ذاتها ثم ترتيب المشكلات وفقاً لأولوياتها . كما تتضمن أيضاً القدرة على المساهمة بالرأي و المعلومات و الأفكار التي تكفل حلّ المشكلة أو القدرة على توفير هذه الآراء و المعلومات و الأفكار من المصادر المختلفة.

4- مهارات التعلم:

و تشمل القدرة على اكتساب المعرفة من خلال الخبرات اليومية في التعامل مع الآخرين وفي معالجة المشكلات المختلفة وكذلك القدرة على تحديث المعلومات و الخبرات من خلال التعرف على أحدث المستجدات و التقنيات التي تساعد في لنهوض بالإنتاج و التسويق وفي تحسين الحياة الريفية.

خامساً : مهارات إدارة التحديث و الابتكار:

و تشمل القدرة على الفهم الواضح و التطبيق السليم لأساليب المبادأة و المبادرة لمتطلبات و إجراءات و عمليات التحديث و التغيير ، كما تشمل القدرة على إدارة التحول من الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل . و تستند هذه القدرات على توفر

المهارات التالية:

1- مهارة الابتكار: وتعني القدرة على ابتكار أو تقديم حلول جديدة للمشاكل المزمناة أو المشاكل الطارئة التي يعاني منها الأفراد و الجماعات في المجتمع الريفي ، كما تشمل القدرة على التوافق مع المواقف و الأوضاع الجديدة المرتبطة بالتغيير . و تتضمن أيضا القدرة على التحليل و إعادة النظر و المراجعة للأدوار و المهام الحالية استجابة للظروف و المواقف التي تتغير باستمرار

2- مهارة قبول المخاطرة المحسوبة : و تشمل مهارة التقييم المنطقي و العقلاني للبدائل المختلفة المتاحة لحل المشاكل و تحقيق الأهداف و الإقدام على تنفيذ البديل الأفضل مع توقع الآثار السلبية المحتملة ، بالإضافة إلى القدرة على التحكم في هذه الآثار السلبية.

3- مهارة بناء المفاهيم : و تتضمن تجميع المعلومات المرتبطة ببعضها من المصادر المختلفة و التأكد من مصداقية هذه المعلومات ثم وضعها في إطار عام من خلال فهم العالقات و التكامل بينها .وتتضمن كذلك تطبيق هذه المعلومات على المواقف الحالية أو المتوقعة بهدف حل المشاكل و تحقيق الأهداف.

4- مهارة استشراف المستقبل:

و تتضمن القدرة على تطوير رؤى مستقبلية و توقع الأوضاع و المشاكل المحتملة و تطوير وجهات النظر المقترحة لمواجهة هذه المشاكل بالإضافة إلى المساعدة في توفير المصادر و تسهيل إجراءات حل المشاكل و تحقيق 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 و تعلمه.

ولا تسعى النظريات السلوكية إلى البحث عن السمات أو القدرات التي يولد بها الفرد ، ولكنها تبحث عما يقوم به القادة فعلا. و إذا 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:

تستند هذه النظرية إلى أربعة افتراضات أساسية وهي:

1-يطور الناس أدواراً لأنفسهم و للآخرين بناءً على التعلم الاجتماعي و القراءة.

2-يكون الناس توقعات حول الأدوار التي سوف يقومون بها و سوف يقوم الآخرون بها.

3- يقوم الناس بتشجيع الآخرين بطريقة دقيقة و بارعة لكي يتصرفوا في إطار توقعات الأدوار التي كونوها لهم
4- سوف يتصرف الناس في إطار الأدوار التي تب نوّها.

و يمكن لتوقعات الدور ، لقائد ما ، أن تتباين من أفكار محددة جداً إلى أفكار عامة يمكن في إطارها أن يحدّد القائد أسلوبه الخاص . وعندما تكون التوقعات منخفضة أو مختلطة فقد يؤدي ذلك أيضا إلى صراع الدور.

ب - نظرية ماك جريجور عن المديرين " س" ، و المديرين " ص"

يلخّص " ماك جريجور " مجموعتين متضادتين من الافتراضات التي وضعها المديرين في الصناعة

فالمديرون من النمط " س " يعتقدون :

- بأنّ 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 فإنّه يجب قهر أغلبية الناس و التحكم فيهم و توجيههم أو تهديدهم بالعقاب لإجبارهم على بذل الجهد الكافي لإنجاز الأهداف التنظيمية.

- أنّ الإنسان أو الشخص العادي يفضل التوجيه ، و يرغب في تفادي تحمّل المسؤولية ، كما أنّ طموحه قليل نسبياً ، و يرغب في تحقيق الأمن قبل كل شيء.

أما المديرين من النمط " ص " فيعتقدون:

- بأنّ القيام بالمجهود العضلي أو العقلي في العمل هو عملية طبيعية كاللعب أو الراحة ، و أنّ الإنسان أو الشخص العادي ،تحت الظروف الصحيحة ، يتعلم ليس فقط أن يتقبل المسؤولية بل أن يبحث عنها.

- بأن الناس سوف يمارسون التوجيه الذاتي و الضبط الذاتي لإنجاز الأهداف التي يلتزمون بها.

- بأن القدرة على ممارسة مستوى عال نسبياً من التخيل و البراعة و الإبداع و الابتكار في حل المشاكل التنظيمية هي قدرة تنتشر انتشاراً واسعاً بين الناس ولا تنحصر في قطاع ضيق منهم ، كما أن الإمكانيات العقلية (الذكاءية) للإنسان أو الشخص العادي تستخدم جزئياً تحت ظروف الحياة الصناعية الحديثة فقط.

ج - الشبكة الإدارية ل "بلاك" و"موتون"

تركز هذه النظرية على توجه المديرين نحو المهمة (الإنتاج) ، من ناحية و العاملين (الأفراد) من الناحية المقابلة ، كما تركّز أيضاً على اهتمامات المديرين بتوليفات مختلفة من هاتين الناحيتين . و يعني ذلك أن القادة قد

يهتمون بأتباعهم من ناحية ، كما يتوجّب عليهم أيضاً أن يهتموا بالعمل الذي يجب إنجازه من ناحية أخرى و السؤال هو : ما هو كمّ الاهتمام الذي يوجهه القادة لناحية أو لأخرى . و تتمثل التوليفات المختلفة في خمسة أساليب ، وهي

1-أسلوب الإدارة السلبيّة وفي هذا الأسلوب لا يتم بذل إلا أقلّ الجهد لإنجاز العمل أو المهمة ، مما يجعل هذا

الأسلوب مدخلا كسولا ، بصفة أساسية و يتجنب القيام بالعمل بقدر الإمكان.

2- أسلوب الإدارة العملية المدعنة 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.

3- أسلوب الإدارة الاجتماعية (إدارة النادي) وفي هذا الأسلوب ينصبّ الاهتمام على الناس حيث يسود جوّ من الزمالة والأسلوب الودي . جدير بالذكر أن التركيز القليل على إنجاز المهمة قد يؤدي إلى التشكيك في هذا الإنجاز .

4- أسلوب إدارة منتصف الطريق أو الإدارة الوسطية (الإدارة المتأرجحة) ، و يتميز هذا الأسلوب بدرجة قليلة من التوازن بين الاهتمام بكل من الناس و إنجاز المهمة.

5- أسلوب إدارة الفريق وفي هذا الأسلوب يتم الاستفادة من مختلف الأنماط الإدارية حيث يلتزم الناس بإنجاز المهمة ، كما يلتزم القائد نحو الناس بنفس قدر التزامه نحو المهمة . و يفترض " بلاك " و "موتون " أنّ أسلوب " إدارة الفريق Team Management " و التي تمثل اهتماماً و توجّهاً عالياً نحو كل من المهمة (الإنتاج) و العاملين (الأفراد) هي نمط السلوك القيادي الأكثر فعالية.

القيادة بالمشاركة:

تستند هذه النظرية إلى خمسة افتراضات أساسية وهي:

1- يساهم الاندماج في اتخاذ القرار في تحسين فهم القضايا من جانب الأفراد الذين يتوجب عليهم تنفيذ القرارات
2- يكون الأفراد أكثر التزاماً و تعهداً بتنفيذ التصرفات و الإجراءات أو الأفعال المرتبطة بالقرارات التي ساهموا في اتخاذها.

3- يكون الناس أقلّ تنافساً و أكثر تعاوناً عندما يعملون معا لتنفيذ أهداف مشتركة.

4- عندما يتخذ الأفراد القرار معا ، يزداد الالتزام الاجتماعي لكل واحد منهم تجاه الآخرين و بالتالي يزداد التزامهم نحو القرار.

5- 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 بدلا من أن يتخذ بمفرده قراراً أوتوقراطياً (فردياً).

- هؤلاء الأفراد الآخرون يشملون التابعين و الأقران أو الزملاء و الرؤساء أو الأشخاص الأعلى مكانةً و كذلك أيّ طرف أو جهة مهتمّة أو معنية بالقرار.

القيادة الموقفية:

تستند هذه النظرية إلى الافتراض بأنّ 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 أو الانتقالية ، فما يحدث في الواقع و الممارسة ، كما يرى مؤيدو هذه النظرية ، ليس بهذه البساطة.

ويمكن تحديد ستة متغيرات تؤثر في القيادة الموقفية:

- 1- جهود الأتباع و التي تتأثر بالدفع و المجهود الفعلي الذي يقوم به الأتباع.
- 2- قدرات الأتباع و وضوح الدور ، حيث يعرف الأتباع ما يفعلونه كما يعرفون كيف يفعلونه.
- 3-تنظيم العمل و يعني بنيان العمل و استخدام المصادر و الاستفادة منها.
- 4-التعاون و التماسك و يعني تعاون الجماعة و تماسكها أثناء العمل الجماعي.
- 5-الموارد و الدعم و تعني توفر الأدوات و الموارد و البشر ، الخ.
- 6-التنسيق الخارجي و تركّز 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:

١- القيادات المحلية تعتبر محورا للاتصالات و مصدراً للرأي و النصائح لأغلبية الريفيين في الموضوعات المختلفة التي تتطلب قرارات محددة.

٢- قدرة القيادات المحلية على التأثير في الريفيين في مراحل التبني للمبتكرات الحديثة و خاصة في مرحلتَي الاهتمام و التقييم (خاصة أنهم يشكلون جزءاً مهماً من فئة المتبنين الأوائل).

٣- القيادات المحلية تمثل جماعات مرجعية للأفراد الريفيين حيث يعتبر سلوك القائد المحلي مثالا يُحتذى به في المواقف المختلفة.

٤- أهمية دور القيادات المحلية في نشر و تبني المبتكرات الحديثة في الزراعة و الحياة الريفية باعتبارهم الفئة الأولى (بعد المبتكرين) التي تتبنى المبتكر ، و التي تقوم - من خلال الاتصالات المختلفة مع الأفراد و

الجماعات و المنظمات التي تنتمي إليها - بنشر هذه المبتكرات بين أعداد اكبر من المزارعين و الريفيين

٥- إضافة الشرعية إلى البرامج و المشروعات في جهود الإرشاد الزراعي و التنمية الريفية ، وذلك

لأنّ القادة يمثلون بنيان القوة في المجتمع المحلي.

- ٦- القادة المحليون المؤثرون يتمتعون بمصداقية كبيرة تؤهلهم لأن يكونوا مصدر أمثوقا فيه للمعلومات والخبرات التي يحتاجها المزارعون و الريفيون في شتى جوانب الإنتاج الزراعي و الحياة الريفية.
- ٧- القادة المحليون يمثلون عاملا مساعدا في تيسير الاتصالات بالريفيين و مساعدتهم على القيام بالأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات حكيمة تتعلق بكيفية إدارة الموارد الطبيعية المتاحة لهم ، و خاصة الموارد الطبيعية المشتركة مثل مياه الري.
- ٨- استحالة قيام وكلاء التغيير (المرشد الزراعي أو أخصائي التنمية الريفية) بالاتصال المباشر بكل الأفراد و الجماعات الريفية ، وبالتالي فإن القيادات المحلية تعتبر من أفضل الوسائل لربط Linkaging وكلاء التغيير بالأفراد و الجماعات الريفية . جدير بالذكر أن العمليات الاتصالية المختلفة تتم على حلقات ، تمثل القيادات الريفية أحدها ، و تبدأ هذه الحلقات من المصدر الأصلي لجهود و أنشطة التنمية و التغيير و انتهاء بجماهير الريفيين.
- إمكانية الاعتماد على القائد المحلي كمساعد و شبيه لوكيل التغيير المحترف حيث يمكن اختيار بعض القيادات المحلية الأكثر تأثيرا و نفوذا و تدريبهم على القيام بمهام محددة في أنشطة و برامج و جهود الإرشاد الزراعي و التنمية الريفية وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البيئية الحرجة (كما هو الحال في تشغيل و إدارة وصيانة المرافق و الأجهزة و الآلات الخاصة بالري .
- ٩- يرى بعض الباحثين مثل (1995) أن فلسفة القيادة التي استندت إليها برامج تنمية القيادة في الماضي لم تعد كافية للتعامل مع المشاكل المعقدة التي تعاني منها المجتمعات المحلية و المنظمات في الوقت الحالي . فهذه الفلسفة الضمنية تفترض أنّ القيادة تعتمد على أفراد تتوفر لديهم القدرة على الإلهام و التأثير في الآخرين لحلّ المشاكل و تحقيق الأهداف ، وهذه النظرة " البطولية " للقيادة تستند غالبا إلى رؤية تتسم بالعجز فيما يتعلق بالناس.
- ١٠- بناء على ما سبق (الفلسفة القديمة للقيادة) نشأت فلسفة جديدة للقيادة وهي قيادة ما بعد البطولة وهي تستند إلى " تحول القيادة من القاعدة إلى القمة " تدعمها المشاركة في القوة ، و بناء المجتمع المحلي . و يرى الباحثان أن تنمية القيادة للقرن الواحد و العشرين هي عملية كلية Holistic ، فهي تتركز في الجماعات أو المنظمات ، أكثر من تركزها في الأفراد ، وهي بالأحرى ، تتركز على الجماعة قلباً و عقلاً و روحاً و طاقة.
- وفقا لهذه الفلسفة الجديدة فقد انتقلت القيادة من قيادة تركز على الفرد إلى قيادة جمعية و تستند الفلسفة الجديدة إلى سبع قيم أساسية للفعل ، وهي:
- أ - تطوير رؤية جماعية : حيث تعمل الجماعة على بناء و تطوير رؤية تشاركيه تتركز حول المستقبل و تستند إلى جوانب القوة في الجماعة.
- ب - القيادة معاً : حيث يتشارك كل أفراد الجماعة في عمليات القيادة و يتحمل كل منهم مسئوليته في العمل و الفعل الجماعي.

ج -التعلم معاً : فتتمية القيادة الفعالة تعتمد على المعرفة وهي التي توفر المادة الضرورية لتطوير الرؤية وتوجيه الفعل.

د - بناء المجتمع المحلي : من خلال تطوير مجتمع محلي يتمتع بعلاقات قوية تستند إلى الثقة فيما بين الجماعات وهي علاقات تنمو أثناء تطوير الرؤية المشتركة ، و خلال ممارسة المسؤوليات القيادية و أثناء التعلم و التصرف الجماعي.

ه - تنمية الطاقة : من خلال تطوير طاقة جمعية ، وهي قدرة

الجماعة على تنمية أو الحصول على الموارد الضرورية لتحقيق أهدافها.

و - الفعل أو التصرف معا : من خلال أنشطة تركز على الطاقة الجمعية في إطار الرؤية التي طورتها الجماعة . ويتطلب ذلك العمل من خلال فرق.

ز - الاتصال : من خلال تطوير وصيانة علاقات شخصية قوية بين الأفراد.

- ولكي يمكن تحسين الاتصال فإن ذلك يتطلب التدريب على إجراء الحوار و الاستماع من أجل الفهم و الحرص على تكوين اتجاهات تتسم بسعة الأفق و العقل المفتوح ، و تكوين أو اكتشاف الأساس أو الأرضية المشتركة بين الأفراد و الجماعات المتعددة و المتنوعة و المختلفة.

- وفقا لهذه النظرة الجديدة يمكن تعريف قيادة المجتمع المحلي على أنها " تلك التي تتضمن التأثير و القوة و توفير مدخلات لعملية اتخاذ القرارات العامة في واحد أو أكثر من مجالات الأنشطة".

كما ينظر إلى الاستعانة بالقيادة و المؤثرين في المجتمع المحلي كأحد استراتيجيات تغيير هذه المجتمعات.

-وفقا لهذه الإستراتيجية فإن ذلك يتم من خلال:

• التعرف على من هم القادة و الأشخاص ذوو التأثير في المجتمع المحلي.

• فهم الكيفية التي يؤثر بها على عملية اتخاذ القرارات أو الكيفية التي يتحكمون من خلالها في هذه العملية.

* بناء علاقة حميمية مبنية على الصداقة و المودة معهم . و يحتاج الأفراد ، وكذلك الجماعات التي تقترح و تخطط برامج التغيير في المجتمع المحلي إلى إدماج أو استشارة مثل هؤلاء القادة و المؤثرين في مختلف مراحل تخطيط برامج التغيير . و إذا لم يتم تسهيل هذا الإدماج بنجاح فإن القائمين على تخطيط برنامج التغيير يتعرضون دائما للمخاطرة بفشل أو تعطل البرنامج.

وَأحد 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 دائما في زيادة فاعلية محاولات إحداث التغيير الاجتماعي أن يلجأ هذا المرشد الزراعي إلى:

○ فهم كيفية التعرف على الأشخاص المؤثرين في المجتمع المحلي (القادة).

○ التعرف على الأشخاص الذين يجب استشارتهم أو إدماجهم في عملية تخطيط و تنفيذ البرامج الجديدة للتغيير

○ فهم ديناميات عملية اتخاذ القرارات في المكان أو الموقع الذي يتوقع أن ينفذ به البرنامج الجديد.

المحاضرة الثالثة عشر

خطوات إدماج القادة المحليين و الاستفادة منهم

١- تعريف وتحديد المشكلة أو الحاجة أو المهمة:

في هذه المرحلة يتم إجراء دراسة و تحليل عميق للموقف في المجتمع المحلي وذلك من خلال جمع البيانات و المؤشرات و الحقائق المتعلقة بالجوانب المختلفة للمهمة القيادية . و يلزم في هذه المرحلة التأكد من صدق و صحة البيانات و الأرقام و المؤشرات التي نقوم بجمعها وذلك من خلال استخدام جميع المصادر المتاحة للبيانات بما فيها المصادر الثانوية من سجلات و ملفات و وثائق وأي مطبوعات منشورة عن واقع المجتمع المحلي ، وفي هذه الحالة يفضل الاعتماد على المصادر و الوثائق الحديثة كلما أمكن ذلك .

- يمكن استخدام المصادر المختلفة كوسيلة لمراجعة صدق و صحة البيانات و المؤشرات المتعلقة بالموقف ، حيث نقوم بمراجعة البيان أو المؤشر الذي حصلنا عليه من مصدر ثانوي ببيانات المصادر الأخرى عن نفس الموضوع - إنّ البيانات و المؤشرات التي نجعلها 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 و التحليل ما يلي

أ - الحاجات التعليمية

ب - العوامل السكانية

ج - البناء المؤسسي

د - نظام القيم

ز - بناء الطبقات الاجتماعية

و - البنين الاقتصادي

2- تحديد و اختيار الأهداف أو البدائل الممكنة و المناسبة لحل المشكلة و إنجاز المهمة:

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

و عند تحديد الأهداف لا بدّ من مراعاة اختيار و صياغة الأهداف بحيث تكون أهداف ذكية

- وتعني أنّ الهدف بسيط مصاغ بلغة سهلة (S)

- وقابل للقياس (M) ، بمعنى أنه يمكن التعرف على درجة تحقيقه بالسهولة المناسبة.

- قابل للإنجاز و التحقيق (A)

- هدف واقعي بمعنى أنه موضوعي و ليس خياليا (R)

- الهدف يكون محدداً بفترة زمنية معينة (T)

3 - اختيار القائد / القادة المناسبين للهدف و المهمة:

- وفي هذه المرحلة يتم اختيار القائد المناسب للمهمة أو الهدف من بين القادة المحليين الذين يتم تحديدهم باستخدام
المداخل المختلفة لتحديد القادة و التي تم تناولها.

- ويمكن تعريف الأشخاص المؤثرين في المجتمع المحلي و المعروفين أيضا بأنهم القادة الملهمون ، شاغلو
مراكز القوة أو من يضيفون الشرعية.

4 - الدفع وبناء القدرات و التدريب للقادة على أداء المهمة:

لكي يؤدي قادة المجتمع المحلي وظائفهم بطريقة جيدة فإنهم يحتاجون إلى المهارات و المعارف المرتبطة بالمجتمع
المحلي وهي:

- فهم الواقع الحالي في المجتمع المحلي و توفر البيانات التي تدعم هذا الفهم.

- معرفة بالتاريخ السياسي و الاقتصادي للمجتمع المحلي.

- فهم كيفية التخطيط الإستراتيجي : تطوير رؤية و أهداف و استراتيجيات و خطط للعمل مبنية على أساس
أصول و مصادر قوة المجتمع المحلي.

- مهارات بناء التحالفات مع الجماعات الأخرى.

- القدرة على تحديد و تنمية و تمكين القادة الآخرين.

- معرفة بالاستخدام الفعال لوسائل الإعلام الجماهيري.

- الالتزام و التعهد بالترحيب و الاحتفال بالانتصارات و الإنجازات (الكبيرة و الصغيرة.)

* ويرى بعض الباحثين أنه يمكن لبرامج تنمية القيادة أن تعمل كوكيل تغيير في مجال تنمية المجتمع . ومن الأمثلة
الناجحة لمثل هذه البرامج " برنامج أو تنمية الفرص من خلال تنمية القيادة

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

- جذب و تعليم قادة المجتمع المحلي الذين لا يشاركون في برامج التدريب التقليدية.

- زيادة الوعي لدى كل فرد منهم بأهمية ديناميكية الجماعة.

- زيادة مشاركتهم في التحسينات و حل المشاكل المرتبطة بالمجتمع المحلي.

- توفير الفرص التعليمية للأفراد المقيمين في المجتمعات المحلية الذين يرغبون في إحداث التغيير في مجتمعاتهم

- توسيع الجهود المشتركة و التعاونية بين الجماعات غير التقليدية.

5 - تطوير خطة للعمل لتنفيذ المهمة و تحقيق الأهداف:

وفي هذه المرحلة يتمّ تحديد الأهداف التفصيلية للمهمة القيادية و بيان الطرق و الوسائل التي تكفل إنجاز هذه
الأهداف . كما يتمّ تحديد الأماكن و المواعيد ، وكذلك الأشخاص أو الجماعات القائمة على تنفيذ الجهود و الأنشطة
المختلفة المرتبطة بتحقيق أهداف المهمة القيادية.

ولا بدّ أن تتضمن خطة العمل إجابة واضحة و محددة لكل الأسئلة المتعلقة بالجوانب المختلفة للمهمة القيادية المحددة بمعنى وجود إجابة تفصيلية و محددة لأسئلة مثل:

م ن سوف يقوم بماذا ؟ ، و أين يتم هذا النشاط ؟ ، و كيفية إجراء النشاط ؟

6 - تنفيذ خطة العمل (تحت الإشراف:)

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

* التزام القائد ومن يعاونه بتنفيذ جميع الأنشطة التي و ردت بخطة العمل وذلك في المواعيد و الأوقات و بالكيفية المحددة.

* الحرص على توفر 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 و غير متوقعة.

7 - قياس و تقدير الآثار و النتائج:

وفي هذه المرحلة يتم 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.

و هناك العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها في مثل هذه الحالات ومن أمثلتها:

- اختفاء أعراض المشكلة التي يعاني منها المجتمع المحلي.
- الانخفاض الواضح في عدد الأفراد الذين يعانون من المشكلة بالمجتمع المحلي.
- تحسن الأوضاع و الظروف ذات الصلة بالمشكلة.
- زيادة درجة مشاركة الأهالي في المجتمع المحلي في الأنشطة المختلفة و الجهود التي تم القيام بها في سبيل حل المشكلة.

- زيادة درجة تعبئة و حشد المصادر المختلفة للمجتمع المحلي لحل مشاكله.

8 - التقويم و إعادة النظر:

في هذه المرحلة يتم مراجعة جميع الخطوات السابقة للتوصل إلى تقدير نهائي عن درجة جناح إدماج القادة في برامج و أنشطة و مشروعات التنمية الريفية في المجتمع المحلي . و تفيد 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

- القيادة حاجة اجتماعية تظهر لتحقيق وظيفة مهمّة لأيّ جماعة.
- تعرّف القيادة بشكل عام بأنها عملية تفاعل يتم في سياقها المبادرة من أطراف معينة و تبادل 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)
- وجد ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة هي : الديمقراطي ، الأوتوقراطي ، و الفوضوي.
- 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 و إدارة رأس المال...)
- القائد : فيؤدي بعض الوظائف المتصلة بالجوانب الإنسانية التنسيق بين الأفراد ، توجيههم ، حثهم على بذل الجهد ، تنشيط دافعيتهم لإنجاز المهام....
- تستهدف برامج و مشروعات التنمية المحلية إحداث تغييرات قد تكون بنائية و / أو وظيفية في مسار الحياة الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية في المجتمع المحلي من أجل التخلص من أوضاع غير مرغوب فيها كالفقر و البطالة و الأمية وانخفاض مستوى الوعي الخ.
- ضرورة تفعيل البناء القيادي في السياق المحلي في كل مجالات النشاط التنموي على أساس وظيفي.
- أولاً : ظهور القادة و مواقف الشدة (الأزمات:) هناك العديد من التصنيفات للنظريات أو الأنماط الأساسية المختلفة لتفسير عملية القيادة : تبدأ من نظريات الرجل العظيم و السمات وصولاً إلى النظرية الانتقالية في التصنيف الأول محاضرة 4 تبدأ من نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات وصولاً إلى نظريات القيادة المشروطة في التصنيف الثاني محاضرة 5
- مفهوم المجتمع المحلي** : وجود شروط يجب أن تتوفر فيه نلخصها في ما يلي:
- مجموعة من الأشخاص و يمثل العنصر الديموغرافي أو السكاني.
- منطقة جغرافية ، و تمثل العنصر المكاني.
- تفاعل اجتماعي ، و يمثل العنصر السوسولوجي أو الاجتماعي.

- روابط مشتركة و يمثل العنصر السيكولوجي الثقافي ، كالعادات و التقاليد و القيم و العفائد و الأمانى و الأهداف
أنواع الجماعات:

- الجماعات الأولية و الجماعات الثانوية
- الجماعات النظامية و الجماعات اللانظامية
- الجماعات الداخلية و الجماعات الخارجية
- الجماعات الدائمة و الجماعات المؤقتة
- الجماعات الريفية و الجماعات الحضرية
- الجماعات الطوعية (الاختيارية) و الجماعات الإجبارية

مفهوم الموارد التنموية:

- الموارد البشرية
- الموارد الطبيعية
- الموارد المجتمعية

مفهوم المناهج التنموية (: التنمية الفوقية ، التنمية القاعدية ، منهجية التمكين) ...

مفهوم تنمية المجتمع المحلي:

عملية تغيير ارتقائي ، مخطط للنهوض الشامل و المتكامل لجميع نواحي الحياة فيه ، يقوم بها أبنائه بنهج ديمقراطي.

مراحل تنمية المجتمع المحلي : يتطلب الاشتغال بتنمية المجتمع المحلي وجود تنظيم رئيسي يتولى القيام بعمليات هذه التنمية و تحقيق أهدافها خلال المراحل التخطيطية و التنسيقية و التنفيذية و التقويمية

- أهمية عملية الاتصال في كل مرحلة من المراحل

مجالات تنمية المجتمع المحلي:

إحداث التغيير ماديا (رفع المستوى الاقتصادي) أو معنويا (تغيير اتجاهات الأفراد) ويمكن أن تمس التنمية المحلية المجالات الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية و الصحية و العمرانية....

السمات والمهارات القيادية في مجال تنمية المجتمع المحلي:

- 1 - السمات و المهارات الاتصالية (مهارة الاستماع ، مهارة الاتصال الشفاهي ، الاتصال الشخصي بالآخرين)
- 2 - السمات و المهارات و الخبرات الفنية
- 3 - السمات و المهارات الخاصة بإدارة أنشطة و برامج التنمية المحلية (مهارة اتخاذ القرار ، مهارات التنسيق ، مهارات إدارة الصراع)
- 4 - مهارات إدارة الذات (مهارات إدارة الوقت ، مهارات تنمية القوة الشخصية ، مهارات تحليل المشكلات و حلها ، مهارات التعلم)

5 - مهارات إدارة التحديث و الابتكار (مهارة الابتكار ، مهارة قبول المخاطرة المحسوبة ، مهارة بناء المفاهيم ، مهارة استشراف المستقبل)

الأساليب القيادية من وجهة نظر العلوم الإنسانية:

- القيادة وفق النظريات السلوكية (: نظرية الدور ، نظرية ماك جريجور عن المديرين " س " ، و المديرين " ص " ، الشبكة الإدارية ل "بلاك" و "موتون")

- القيادة بالمشاركة.

- القيادة الموقفية (ستة متغيرات تؤثر في القيادة الموقفية)

مبررات إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع المحلي:

- القيادات المحلية تعتبر محورا للاتصالات

- قدرة القيادات المحلية على التأثير

- القيادات المحلية تمثل جماعات مرجعية

- أهمية دور القيادات المحلية في نشر و تبني المبتكرات الحديثة

- إضافة الشرعية إلى البرامج و المشروعات

- القادة المحليون يمثلون عاملا مساعدا في تيسير الاتصالات

- استحالة قيام وكلاء التغيير (المرشد أو أخصائي التنمية) بالاتصال المباشر

- إمكانية الاعتماد على القائد المحلي كمساعد و شبيه لوكيل التغيير المحترف

خطوات إدماج القادة المحليين و الاستفادة منهم:

- تعريف و تحديد المشكلة أو الحاجة أو المهمة

- تحديد و اختيار الأهداف أو البدائل الممكنة و المناسبة لحل المشكلة و إنجاز المهمة

- اختيار القائد / القادة المناسبين للهدف و المهمة

- الدفع و بناء القدرات و التدريب للقادة على أداء المهمة

- تطوير خطة للعمل لتنفيذ المهمة و تحقيق الأهداف

- تنفيذ خطة العمل (تحت الإشراف)

- قياس و تقدير الآثار و النتائج

- التقويم و إعادة النظر.