



التعليم عن بعد

١٤٣٤ هـ

محتوى

القيادة و تنمية المجتمعات المحلية

ل د. الحبيب كشيدة الدرويش

Ibtihalino

للحصول على الملزمة من الإنترنت : Ibtihalino.blogspot.com

المحاضرة التعريفية

محتويات المقرر :

١. تمهيد
٢. الإطار المفاهيمي للقيادة
٣. المكونات الأساسية لظاهرة القيادة
٤. أنماط (أنواع) القيادة
٥. القادة وعملية اتخاذ القرار
٦. القيادة و الإدارة
٧. نظريات القيادة
٨. القيادة و علاقتها بالتنمية المحلية
٩. مفهوم المجتمع المحلي
١٠. أنواع المجتمعات المحلية
١١. مفهوم الموارد التنموية
١٢. مراحل تنمية المجتمع المحلي
١٣. مجالات تنمية المجتمع المحلي
١٤. السمات و المهارات القيادية في مجال تنمية المجتمع المحلي
١٥. مداخل وطرق تحديد القادة و اختيارهم
١٦. إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع المحلي
١٧. مشاكل العمل مع القادة المحليين
١٨. طرق تدريب القادة

الساعات المكتبية :

٧-٦ مساء	السبت
٩-٨ مساء	الثلاثاء
٢-١ ظهرا	الجمعة

رقم جوال المقرر:

سيكون الجوال مفتوحا في الأوقات المحددة بعالية (فقط) و سيتم إغلاقه خارج هذه الأوقات ، لذا على الجميع التقيد بهذه المواعيد

البريد الإلكتروني: darwich_habib@yahoo.fr

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 و الجماعات في سياق عملية التفاعل الاجتماعي خاصة على مستوى المجتمع المحلي و المجتمع العام .

و يهتم بالقيادة مجالات أخرى لها تطبيقات عملية عديدة ، مثل مجال ديناميات الجماعة Group Dynamics الذي يركز على العمليات التي يمكن من خلالها التأثير علي وظائف الجماعة و الدافعية لدى أعضائها نحو إنجاز أدوارهم من جانب و أهداف الجماعة من جانب آخر .

و يهتم بظاهرة القيادة أيضا فرع علم الاجتماع التنظيمي تحت عنوان السلوك التنظيمي Organizational Behavior الذي يقع أيضا في موقع مهم بالنسبة لمجال الإدارة Management. كما أنّ ظاهرة القيادة تحتلّ موقعاً مهماً أيضاً في علم السياسة Politics التي يتم 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 يتم تحليل ظاهرة القيادة على مستوى المجتمع المحلي local community .

و القيادة حاجة اجتماعية تظهر لتحقيق وظيفة مهمّة لأيّ جماعة ، وهي صيانة Sustaining الكيان الاجتماعي للجماعة. فهي تنصّد ل قوى التفكك الكامنة في السلوك الفردي لأعضاء الجماعة .

و تنشأ 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 معيّن أو تحت ظروف محدّدة، يتحدّد مداها و نطاقها بدينامية العلاقة بين القائد و تابعيه و سياق و أهداف عملية التفاعل بينهم .

و تحقق ظاهرة القيادة الأثر المضاعف Multiplied Effects لجهود التنمية (خاصة من حيث الوقت و الجهد و التكلفة) في سياق عمليات الاتصال و التفاوض و اتخاذ القرار و دعم المشاركة ، فبدلاً من الوصول لكل الأطراف كلّ بمفرده (فرداً أو جماعة) ، فإنّه يتمّ الوصول إليهم عبر وسطاء (هم غالبا القادة المحليون) أكثر قرباً لهم جغرافياً و اجتماعياً ، مما يستغرق وقتاً و جهداً أقل و بقدرة أكبر على مواجهة أية عقبات و مصاعب بسبب المعرفة الوثيقة بطبيعة المجتمع و خصوصياته ، 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 و تبادل محاولات التأثير و الاستجابة بين أشخاص Interpersonal influence متميزين في قدراتهم في هذا الشأن موجهة نحو إنجاز هدف أو أهداف مشتركة .

و تُعرّف القيادة أيضا بأنّها العملية التي يحاول فيها فرد أو أكثر التأثير في و توجيه سلوك باقي أفراد الجماعة نحو فعل اجتماعي معيّن يترتب عليه تحقيق إشباعات لحاجات جماعية أو فردية .

ومن هنا يبدو أنّ مفاهيم أخرى كالسلطة و النفوذ و الخضوع و التبعية لا بدّ و أن يتمّ تناولها في إطار لا يقتصر على الموقف التفاعلي و إنّما يمتدّ ليشمل السياق العام للبنية الاجتماعية و أهمّ مكوناتها .

مفهوم السلطة :

يقصد بالسلطة في مفهومها الاجتماعي تلك القدرة Competence ، التي يحوزها فرد أو جماعة على التأثير في سلوك و اتجاهات الآخرين و التي 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 ، و مدى تأثير كل فرد على الآخرين و يمكن تمييز عدة أسس لتحديد قوة الفرد فيما يلي :

- سلطة الإثابة :

و تستند هذه السلطة على التحكّم في مكافأة الآخرين و استخدام هذه المكافآت (مثل الترقية و الزيادة في الراتب) بهدف تحقيق الامتثال لتوجيهات أو طلبات المدير .

- سلطة الإيجابار (القدرة علي القهر و الإلزام) :

و تُستمدّ من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين (مثل اللوم و تخفيض الدرجة و إنهاء الخدمة) لعدم الامتثال لتوجيهات و طلبات الرئيس .

السلطة الشرعية Legitimate :

وهي التي يستمدّها الفرد من موقعه في بناء المنظمة أو التدرّج الهرمي للسلطة في المنظمة ، و عادة ما يكون هذا النوع من السلطة بإقرارها من قبل الإدارة العليا أو باستخدام مسميات أو ألقاب مثل مدير أو مشرف .

سلطة الخبرة Expert :

و تستند على القدرة الخاصّة 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 .

السلطة المرجعية Referent :

تقوم على أساس اجتذاب شخص لشخص آخر أو إعجاب شخص بآخر ، فقد يكون المدير محبوباً لتمتعه بصفات أو سمات معينة تجتذب الأتباع نحوه . و يمكن 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) .

و بالرغم من احتمال عدم وجود سلطة شرعية أو سلطة الثواب و العقاب لمساعد نائب الرئيس ، فقد يعتقد الآخرون أنّ هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس ، ممّا ينتج عنه حيازته للقوة و السلطة أو التأثير على الآخرين .

و تتضمّن 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 و استخدامها بصورة توفر له سلطة أكبر مما تتطلبه وظيفته .

الأنماط المختلفة لبناء السلطة :

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

- **البناء الهرمي :** و يتشكّل هذا البناء من فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد في القمة ، و عدد كبير من الأفراد في قاعدة الهرم ، يقومون بتنفيذ القرارات التي يتخذها الفرد أو الأفراد الذين يقعون في قمة البناء . هذا الشكل يناسب المجتمعات التقليدية و المجتمعات العريقة .

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

- **بناء متعدّد الجماعات :** وفي هذا الشكل يوجد لكلّ نشاط من أنشطة المجتمع بناء سلطة منفصل و محدّد ، و يغلب أن يكون الانفصال هنا راجعا لأسباب ذات بعد تاريخي أو لأسباب تتعلق بتوجّه يستبعد خلق فرص احتمال تركيز القوة و السلطة في مجموعة واحدة تحتلّ قمة بناء السلطة ، خاصة إذا ما اندمجت تلك الجماعات أو بنيتها بشكل أو آخر .

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

و هناك 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 و فروقا 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 ، و يتطلّب الأمر في تلك الحالة استخدام العديد من المناهج و أدوات البحث للتعرف على هذا البناء .

المكونات الأساسية لظاهرة القيادة :

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

- موقف تفاعلي Situation

- قائد Leader

- أتباع Subordinates or followers

- عملية اتصال Communication

القيادة و القدرة 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 بعضا من سلوكيات الدور المرتبطة بوضع أو موقع القائد . وكذلك نتوقع في المقابل أننا نتأثر بتلك المحاولات ، لأنّ مثل هذه التوقعات متفقة مع وضع التابع و المروّوس .

وقد أثبتت الدراسة التي أجراها كل من Richard Hoffman and Norman Maier سنة ١٩٦٧ بشكل واضح أنّ 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 أنّ سيطرة القادة على الجماعة و تحكمهم في المناقشات كانت مقبولة من قبل الجماعة ، برغم أن القادة كان قد تمّ 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 وضوحا ، و يصبح سلوك الجماعة أوتوماتيكيا مشيراً إلى اتجاهاتهم و محاولاتهم في التأثير . أمّا القادة غير الرسميين فإنهم يكتسبون السلطة عند عدم توافر القيادة الرسمية و يظهر 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 و معنوياتها و زيادة المشاركة و القادة الرسميون لهم أسماء عديدة منها : الرئيس و الكابتن و المدير و العمدة (تسمية وظيفية تعتمد على بعض المجتمعات) و المشروع ، كما نجد أنّ المدرسين و المستشارين و المحامين و الأطباء و رجال الشرطة يعملون أيضا كقادة في معظم الوقت .

ظهور القيادة :

إنّ القدرة الواضحة على التأثير في جماعة ما ، تميل عادة إلى أن تتضح و تتركز في شخص واحد أو عدد قليل نسبيا من الأشخاص ، أكثر من انتشارها بين كل أعضاء الجماعة . و يكون ذلك حقيقيا كلما كانت الجماعة أقدم و أكثر استقرارا على أنّ تركيز القيادة داخل أيّة جماعة ، وهو ما يمكن أن يشار إليه بالبناء القيادي ، يمكن أن يتباين كثيرا بين جماعة و أخرى .

ما هي العوامل المؤثرة على ظهور هذه القيادة ؟

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

- ١- مواقف أو ظروف معينة تمرّ بها الجماعة و هذه 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 .

أولاً : ظهور القادة و مواقف الشدة (الأزمات)

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 .

ثانياً : ظهور القادة و عدم ثبات الجماعة :

إن وجود المخاطر الداخلية و الخارجية 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 .

ثالثاً : ظهور القادة و الرؤساء المقصرين :

كثيراً 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 ، و ذلك بالمقارنة بحدوث ذلك في ٣٩% من الجماعات التي أنجز فيها قادتها وظائف القيادة بفاعلية .

رابعاً : ظهور القادة و الرغبات :

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 . فالفرق بين القائد وغيره من الأعضاء هو قوّة و إلهام بعض الرغبات لديه عن غيره و بخاصة الرغبات التي قد لا يشبعها إلاّ الدور القيادي و ذلك مثل الرغبة في السلطة و الشهرة و المكسب المادي .

أنماط (أنواع) القيادة :

توجد ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة هي : الديمقراطي ، الأوتوقراطي و الفوضوي أو المتسبب . 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 ملائمة لعملية التنمية الاجتماعية في المجتمعات المحلية ، ذلك أنّ إسهام هذا القائد ينصبّ على تنشيط عملية التفاعل بين أفراد الجماعة في الموقف التفاعلي و الحفاظ على الانسياب الحرّ لعملية التفاعل بين كلّ العناصر المشتركة فيه ، ثمّ 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 :

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

- ٢- **التشخيص** : 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 .
- ٣- **وضع الحلول البديلة** : وذلك بوضع تصور لكل التصرفات و الأفعال الممكنة التي تتسم بالإبداع و الجدة – في ظل القواعد و الأسس السائدة – لحل المشكلة .
- ٤- **تقويم كل بديل من البدائل** : 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.
- ٥- **اتخاذ القرار** : أي اختيار و الموافقة على تبني البديل الأنسب.

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

- 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 أنّ القيادة عملية جماعية و ليست فردية** ، و أنّها تتطلب وضوح البناء القيادي للجماعة بما يشمله ذلك من تحديد القادة و أنماطهم و المواقف التي يتميز كل منهم بقدرة تأثير أكبر فيها إلخ .

و تتطلب الأنشطة التنموية تحديدا تطبيق النهج الديمقراطي ، فهو الذي يمكن من خلاله رفع الثقة في الذات ومن ثمّ الاعتماد المتزايد على الذات ، بما يحقّق مزيدا من الاستقلالية و التخلص من التبعية ، دون أن يتعارض ذلك مع الاندماج في النسيج الاجتماعي الأشمل . فالاستقلالية ليست مرادفا للانعزال أو الانفصال ، و إنما هي تعني مزيداً من العلاقات المتوازنة مع الآخرين و التي تقوم على الاندماج الفعال في الكيانات الاجتماعية الأشمل ، فضلا عن المشاركة الفعّالة و الشاملة 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 و صيانة استقرارها . ومن أهمّ تلك الوظائف :

- ١- وضع أهداف الجماعة في صورة رسالة لها .
- ٢- التأكيد على قيم مهمّة 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 التنوّع .
- 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 و عملية اتخاذ القرار :

القيادة هي ظاهرة جماعية و تمثل جانبا من جوانب التنظيم لأي جماعة اجتماعية . وهي كما سبق الذكر- تتطلب عادة عددا 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 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 توفّر حدّ 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- التحمّس لقبول المسؤولية
- ٤- القدرة علي أداء المهام
- ٥- التفاهم مع الأتباع و استيعاب الاحتياجات التي تخصهم
- ٦- مهارة التعامل مع الآخرين
- ٧- الحاجة إلى الإنجاز
- ٨- القدرة علي تحفيز الناس
- ٩- الشجاعة في اتخاذ القرار
- ١٠- التمتع بثقة الآخرين
- ١٣- قدرة اتخاذ القرار
- ١٢- الثقة بالذات
- ٣- الرغبة في إثبات الذات
- ١٤- المرونة و القدرة علي التواءم و التكيف

القيادة و علاقتها بالإدارة و التنمية المحلية

القيادة و الإدارة :

يرى البعض في إطار النظرة التقليدية لوظائف الإدارة أن القيادة تمثل جزءا من مهام الإدارة حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية) و البيئة (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 و التنظيم والاتصال و السيطرة على الأفراد و متابعة أداء المهام و توظيف التكنولوجيا و إدارة رأس المال . أما القائد فيؤدي بعض هذه الوظائف مما يتصل بالجوانب الإنسانية و يدخل فيها التنسيق بني الأفراد و توجيههم و حثهم على بذل الجهد و تنشيط دافعيتهم لإنجاز المهام . و على ذلك تكون الإدارة أعم و أن القيادة واحدة من وظائف الإدارة .

قابلية نقل القيادة :

و تعني 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 أن الإدراكات و الاتجاهات و القيم وطرق التفكير التي تعلمها الأفراد في مواقف جماعية مختلفة تصبح جزءا من نمط سلوكهم العام .

و عندما يدخل الأفراد في جماعة جديدة ، يبدؤون في أداء أدوار مألوفة لهم و يتفاعلون مع الآخرين بطريقة شبه قيادية. وهذا السلوك في المقابل يعمل على إظهار سلوك شبيه بالتبعية أو يميل للتبعية من أعضاء الجماعة الآخرين . و بالتالي فإن إدراك الأفراد أنفسهم كقادة يساعد الآخرين على إدراكهم بنفس الطريقة .

القيادة و علاقتها بالتنمية المحلية :

تستهدف برامج و مشروعات التنمية المحلية إحداث تغييرات قد تكون بنائية و / أو وظيفية في مسار الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية في المجتمع المحلي ، من أجل التخلص من أوضاع غير مرغوب فيها كالفقر و البطالة و الأمية و انخفاض مستوى الوعي الخ .

و يتطلب مثل هذا التغيير عادة مشاركة أعلى من أفراد المجتمع المحلي في اتجاه تعديل هذه الأوضاع . ومن ثم فإن التغيير - الذي عادة ما يواجه بمقاومة - ينبغي أن يصبح مقبولا من الجماعة - ولو بدرجات متفاوتة - حتى يتم الاستجابة له بشكل إيجابي و تتحقق 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 .

و ينجم 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 جزءا من جهد الجماعة تجاه التغيير و السيطرة على مثل هذه الظروف يتطلب جهدا خاصا لضبط سلوك الجماعة و توجيه جهودها لنقادي احتمالات الصراع و مواجهة و الآثار السلبية له في حال حدوثه ، وهو الأمر الذي يشكل واحدا من الوظائف الأساسية لظاهرة القيادة .

و القائد 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 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 .

و يتأثر نجاح القائمين على قيادة جماعة ما في سياق نشاط أو مشروع معين ، بقدرتهم علي 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 احتياجا 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 أوّل 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 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 يحقّق الحفاظ على موضوعيته و دعم نظراته النقدية للأمور في مجتمع العمل ، بحيث يظل مرتبنا 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 .

نظريات القيادة

تمهيد :

هناك العديد من التصنيفات للنظريات أو الأنماط الأساسية المختلفة لتفسير عملية القيادة . و فيما يلي نعرض باختصار لتصنيفين فقط من هذه التصنيفات ثم نتناول ببعض التفصيل أمثلة لهذه النظريات و الأنماط المختلفة :

التصنيف الأول :

و يستند هذا التصنيف إلى الكثير من الكتابات السابقة في مجال القيادة و التي أشارت إلى وجود سلسلة من المدارس الفكرية تبدأ من نظريات الرجل العظيم و السمات **Man and Traits theories Great** حتى النظرية الانتقالية **Transformational theory**.

وفي حين تميل النظريات الأولى إلى التركيز على خصائص و سمات و سلوكيات القيادات الناجحة فإن النظريات الأخيرة تميل إلى الأخذ في الاعتبار دور الأتباع و طبيعة الإطار الذي تمارس فيه القيادة .

و يلاحظ أنّ هذه النظريات تركّز على الرؤية الفردية للقائد ، و ذلك على الرغم من وجود مدرسة فكرية تلقى تقديراً متزايداً و تركز على القيادة الموزعة Dispersed أي التي لا تتركز في شخص واحد . و منشأ هذه المدرسة الفكرية هو علوم الاجتماع و علم النفس و السياسة و ليس علم الإدارة .

و تنظر هذه المدرسة (أي التي تركز على القيادة الموزعة) إلى القيادة كعملية تنتشر داخل المنظمة أكثر من كونها تتركز فقط في القائد المعين رسمياً . و طبقاً لهذه المدرسة فإنّ التركيز ينتقل من تنمية أو تطوير القادة **leaders** إلى تنمية و تطوير منظمات قائدة " **Leaderful** " تتميز بالمسؤولية الجمعية **Collective Responsibility** عن القيادة .

و يمكن تلخيص هذه النظريات فيما يلي :

نظريات الرجل العظيم **Great Man Theories**

تتأسس على الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص استثنائيون ، يولدون ولديهم صفات فطرية **innate qualities** تؤهلهم للقيادة . و كان استخدام مصطلح الرجل مقصوداً حتى أواخر القرن العشرين على أساس أن القيادة كان ينظر إليها باعتبارها مفهوماً عسكرياً غربياً و خاصاً بالذكور . و أدى ذلك إلى نشوء النظرية التالية الخاصة بالسمات .

نظريات السمات **Trait Theories**

يوجد عدد كبير من الخصائص الفعلية أو الواقعية و التي تصف الفضائل و الصفات الإيجابية التي يمكن أن يوصف بها الشخص

النظريات السلوكية **Behaviorist Theories**

و تركّز على ما يقوم به القادة فعلاً ، وليس على الخصائص التي يتّصفون بها . وفي هذه الحالة يتم ملاحظة أنماط مختلفة من السلوك و يتم تصنيفها في فئات على أنها أساليب للقيادة .

القيادة الموقفية Situational Leadership

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

نظرية القيادة المشروطة أو المحتملة Contingency Theory

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

النظرية التبادلية Transactional Theory

و تركز على أهمية العالقة بني القائد و الأتباع ، حيث تؤكد على الفوائد المتبادلة التي تترتب على شكل من أشكال التعاقد
أو الاتفاق و الذي من خلاله يقوم القائد بتوفير ما يعتبره الأتباع تقديراً أو اعترافاً أو مكافأة لهم ، كمقابل لولائهم أو
التزامهم أو تعهدهم .

النظرية التحولية أو الانتقالية Transformational Theory

و المفهوم المركزي في هذه النظرية هو التغيير و دور القيادة في تكوين رؤية envisioning 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 .

نظريات القيادة (٢)

تمهيد :

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 و Man and Traits theories Great حتى النظرية الانتقالية Transformational theory.

و نتناول 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 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 ، ملهم 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 .

نظريات الإدارة (الإشراف) Management theories of leadership

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

نظريات العلاقة Relationship theories

- و تجيب هذه النظريات على ذلك السؤال من خلال تعريف القيادة كعلاقة بين الناس الذين يشتركون معاً في الرغبات و الحاجات و يكافحون من أجل تحقيق أهداف مشتركة .

نظريات القيادة كعملية Process theories

- و تعرّف القيادة كعملية تفاعل ديناميكي بين الناس الذين يتباينون في أخلاقياتهم و الذين ينظمون أنفسهم و يتوحدون من أجل حلّ مشاكل اجتماعية محددة أو من أجل إحداث تغيير اجتماعي تطوّري و عامّ .

هذه العملية (القيادة كعملية) تفهم على أنها مبدّدة 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 .

و تتركز المشكلة الأساسية في دراسات القيادة في التمييز بني مفهوم القيادة و مفاهيم أخرى مثل الإدارة Management و الإشراف Supervision و إدارة الدولة Statesmanship و الأمر Command . فجميع هذه الكلمات تمثل مفاهيم مختلفة و إن كانت غالباً ما تُعنون باسم القيادة.

النظريات السلوكية Behavioral theories

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 . و أغلب النظريات السلوكية مثل (نظرية المديرين X و المديرين Y و نظرية الشبكة الإدارية Managerial grid) تحاول الإجابة على السؤال : ما هي الأساليب المختلفة للقيادة ؟ وما هي درجة فعالية هذه الأساليب ؟

نظريات القيادة بالمشاركة Participative leadership theories

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 .

نظريات القيادة الموقفية Situational leadership theories

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 Contingency theories

وهي تعمل على تنقيح النموذج الموقفية 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 و مهاراتهم تتلخّص في النقاط الآتية :

الخصائص

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

- الذكاء
- مهارة تطوير المفاهيم
- الإبداع / الابتكار
- الدبلوماسية و اللباقة
- الطلاقة اللفظية
- المعرفة بمهمة الجماعة
- التنظيم (القدرة الإدارية)
- الاستمالة / الإقناع
- المهارة الاجتماعية

كما توصل " ماكآيل " و " لومباردو " Mc Call and Lombardo (1983) في دراستهما لكل من القائد الناجح و القائد الفاشل إلى أربع سمات أساسية ينجح بها القادة أو يفشلون في أن يكونوا قادة وهي :

- ١- الثبات الانفعالي (الهدوء و رباطة الجأش و تشمل) : الهدوء و الثقة بالنفس و إمكانية التنبؤ أو توقع سلوكه خاصة عندما يكون تحت ضغط .
- ٢- الاعتراف بالخطأ : و تشمل الإقرار بالأخطاء أكثر من بذل الجهد لتغطية هذه الأخطاء .
- ٣- مهارات شخصية جيدة : و تشمل القدرة على الاتصال بالآخرين و حثهم دون اللجوء لأساليب قهرية أو سلبية .
- ٤- قدرات عقلية و فكرية واسعة : و تشمل القدرة على فهم مجالات كثيرة و متعددة ، أكثر من التخصص أو ضيق مجال الخبرة أو ضيق الأفق .

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 النسج 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 و الجماعية و تبعاً 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 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 و بارز .

و المجتمع المحلي يكون جزءاً من المجتمع الشامل الذي يُنظر إليه على أنّه مجتمع حاضن لمجتمعات محلية متعدّدة و متباينة من حيث شروط وجودها (الجغرافيا) كما من حيث نتائج تفاعل أفرادها و مجموعاتها مع الشروط المادية تلك أي التاريخ و الثقافة .

إنّ تعريف المجتمع المحليّ يشير إلى وجود شروط يجب أن تتوفر فيه و التي منها :

- ١- المكان المحدّد النطاق و المعالم
- ٢- الاشتراك الفعلي في جميع وجوه النشاط الجمعي باعتبارها أطر و إنتاجات تفاعل الأفراد و المجموعات .
- ٣- 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 و هيئات و مؤسسات تحمل سمات خصوصيّة .
- ٤- الشعور المشترك و الولاء للمجتمع المحلي من قبل أعضائه أي أنّ أعضاء المجتمع المحليّ يجب أن يشعروا بانتمائهم إليه و بأنهم جزء من كيانه .
- ٥- 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 أنّها في تواصل دائم مع المجتمع الشامل الذي تنتمي له .

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

و يشير 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 و يكسبون منها أرزاقهم و يربون أبناءهم و يقومون بمعظم أنشطتهم المعيشية .

و يمكن إيجاز معظم التعاريف السوسولوجية للمجتمع المحلي في العناصر الأربعة أو المكونات الرئيسية الآتية :

- 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 العقائد و الأمناني و الأهداف .

و عليه 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 و أكثرها شيوعاً ، فمن حيث نظام الإقامة في المناطق حول العالم ، فإنه يوجد نظامان رئيسيان وهما :

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

و يتفرّع منها نظامان آخران وهما :

- * نظام القرية الخطية .
- * نظام القرية عبر الطريق .

و ترجع مشاركة الناس في أنشطة التنمية المحلية بدافع أعمال يتم استثمارها بأشياء تفيدهم و تفيد مجتمعهم من أجل النهوض به و العمل من أجل الصالح العام .

في المحاضرة السابعة بإذن الله سنعرض لـ :

أنواع الجماعات على اعتبارها وحدة أصغر من المجتمع المحلي و إحدى مكوناته فضلا عن مفاهيم أخرى كمفهوم الموارد التنموية و التمكين.....

أنواع الجماعات الموارد و المناهج التنموية

تعريف الجماعة :

- الجماعة تنظيم اجتماعي يكون أعضاؤه معروفين و محددين من قبل بعضهم بعضا بشكل شخصي .
- إنّ الجماعة كتنصنيف مميّز تضمّ ظواهر متعددة كرابطة الصداقة و جماعة العمل ، الجيران ، الفريق الرياضي ... الخ.
- 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 توقّره الجماعات من فرص و خبرات لتحقيق النمو و التغيير للأفراد داخل عضويتهم للجماعات. فهي بيئة خصبة لتوفير القوى الكامنة التي يمكن استشارتها و توجيهها بطريقة علمية مقصودة لتوفير مناخ يكتسب الأفراد من خلاله السلوك الاجتماعي الذي يساعدهم على القيام بأدوارهم الاجتماعية بفعالية .

أنواع الجماعات :

الجماعات الأولية و الجماعات الثانوية :

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

- ١- صغر الحجم : الجماعات الأولية كالعائلة و مجموعة الأصدقاء عادة ما تكون بحجم صغير إذا ما قورنت بالمجموعات الثانوية كالمدرسة و التعاونية الزراعية وغير ذلك .
- ٢- طابع العلاقات الاجتماعية هو الطابع التقليدي المبني على الود و الحنان و العاطفة .
- ٣ - طبيعة الاتصالات مباشرة أو وجها لوجه .
- ٤- أغلب أعضاء المجموعة الأولية يعرفون بعضهم البعض .
- ٥- يتواجد الأعضاء مع بعضهم داخل الجماعات الأولية لفترة طويلة .
- ٦- الأدوار التي يؤديها الأفراد عادة ما تكون عامة .
- ٧- قلة الروتين و قلة أسلوب التعامل الرسمي .
- ٨- القرارات التي تتخذ تكون مبنية على الأسلوب التقليدي لا العلمي المعتمد على تحليل الحقائق المحيطة بالظاهرة مدار التحليل .
- ٩- 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 و التي تبني قراراتها على الأسلوب العلمي تتخذ صفات معاكسة للصفات المذكورة أعلاه في الجماعات الأولية .

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 و جميعها محدد بنظام للمجموعة . أما المجموعة اللانظامية فهي المجموعة التي ينقصها معظم أو كلّ المقومات أو عناصر المجموعة النظامية .

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 كَوْنِ المجموعة داخلية أو خارجية لفرد أو مجموعة أخرى مسألة نسبية فكثيرا ما تكون مجموعة معينة لمجموعة أخرى داخلية في ظرف معين لكنّها تكون خارجية في ظرف آخر .

الجماعات الدائمة و الجماعات المؤقتة :

إنّ 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 الجمهرة (الزمرة) أو الدهماء .

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 و تعقد العلاقات و الرسميات إضافة إلى العلاقات غير المباشرة التي تحكم المؤسسات جزءا كبيرا منها .

الجماعات الطوعية (الاختيارية) و الجماعات الإجبارية :

الجماعات الطوعية هي تلك الجماعات التي ينتسب إليها الأعضاء تلقائيا أو اختياريًا 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 المقومات المتوفرة في المجتمع و تتمثل 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 و الأطر التي تحكم العلاقة بين الناس و بعضهم و تحكم علاقتهم بالموارد الأخرى و كيفية 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 يتم تنفيذها دون مشاركة المجتمعات المستهدفة ، وهذا النوع من التنمية لا تتوفر فيه صفة الاستدامة و غالباً ما ينهار بمجرد انقطاع الدعم و المساعدة 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 و متابعتها نتيجة لإحساسهم بأنّ الخطط نابعة من احتياجاتهم ، وهي التي ستمكّنهم من قوة مادية و معنوية يستطيعون بواسطتها مجابهة الصعوبات و المشاكل و جعلهم أقدر على حلّها .

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 التحوّل ، توضع خطة أو برنامج متكامل و محدّد الأهداف المراد بلوغها مع تهيئة الوسائل المادية و البشرية و توفيرها 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 ، وهذه عملية تغيير متعدّدة الأبعاد و النشاطات .

تتوخّى التنمية المحلية تغييرا ايجابيا كلياً و عاماً 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 تكمل عناصرها بعضها بعضا في منظومة كلية تمتدّ كي تكون تنمية المجتمع المحلي متكاملة مع التنمية الوطنية ، و تتناول جوانب الحياة كافة أي أنّها 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 فكريا و تخطيطيا و تنفيذيا ، في إطار منظم يعبّئ و يوظّف الموارد المحلية المتاحة .

تقتضي التنمية المحلية أيضا إسناد الجهود و الإمكانيات المحليّة 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 إمكانية 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 قادته 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 أمرا حاسما ، و تبدأ عملية الاتصال بطرح موضوع التنمية و تبادل الآراء بشأن الموارد و الاحتياجات و أولوياتها و سبل تليبيتها .

يتضمّن هذا الاتصال إيضاح أمرين هما :

١- رؤية أفراد المجتمع المحلي لاحتياجاتهم ودورهم المتوقع في تليبيتها ، 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 تُهدم أسوار الشك و الحذر والريبة التي يمكن أن يقابل بها العاملون في مجال التنمية في المرحلة المبكرة من العمل ، و بناء نواة التنظيم المؤسسي .

٢- يتطلب الاشتغال بتنمية المجتمع المحلي وجود **تنظيم رئيسي** يتولّى القيام بعمليات هذه التنمية و تحقيق أهدافها التخطيطية و التنسيقية و التنفيذية و التقويمية ، وقد تكون نواة هذا التنظيم موجودة فعلا و تتمثلة 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 المشتغلة 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 ثقّتهم و قبولهم ، و تفهّم الأوضاع القائمة و العادات و التقاليد و القيم 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 متّفق عليها لاحتياجات المجتمع المحلي و المشكلات و المعوقات التي تواجه تنميته و ترتيب أولويات المشكلات وفقا للإمكانات الذاتية المحلية لمواجهةها ، 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 .

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 و أدوارهما حسب الخطة و وفق تتابعها الزمني ، و تتناول المرحلة التنفيذية العمليات التالية :

- اختيار الأجهزة اللازمة و المناسبة لعملية التنفيذ و العمل على إشراك القادة المحليين و تدريبهم التدريب المناسب لأداء مسؤولياتهم في عملية التنفيذ .

- تشجيع أبناء المجتمع المحلي على المشاركة الإيجابية و التعاون في التنفيذ و وضع المشروعات موضع التنفيذ الفعلي .
- توفير كافة مستلزمات القيام بعملية التنفيذ للتمكّن من تحقيق الأهداف الموضوعية و إحداث التغيير المنشود .

- العمل على تثبيت التغيير الحاصل عن طريق توعية أعضاء المجتمع المحلي و تنويرهم و إشعارهم بأهميّة هذا التغيير ، وما سوف يترتب عليه من نتائج و انعكاسات في حياتهم ، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل .

- الإشراف على عملية التنفيذ و متابعة تحقيق الأهداف الموضوعية .
- التقويم الدوري المنتظم للتأكد من سلامة عمليات التنفيذ .

- يجب أن يكون المبدأ العام الذي يحكم تنفيذ المشروعات المختلفة هو تحقيق التعاون و المشاركة 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 كمّية و نوعية ما يُنجز من أهداف خطة تنمية المجتمع المحلي ، و يجري في هذه المرحلة الوقوف على ما نُفِّذ ، و معرفة ما إذا كان التنفيذ يسير طبقا للخطة المرسومة ، و مدى تحقيق المشروعات لأهدافها ، وما هي الصعوبات التي اعترضت عملية التنفيذ و مسبباتها و الحلول المناسبة لها ، و نوع التغييرات التي طرأت على الناس و المجتمع المحلي نتيجة تنفيذ الخطة .

و يمكن أن تحقّق المرحلة التقويمية أهدافا أساسية مثل تحديد الطريقة التي تنفذ بها الخطة ، و خصوصا 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 تُطوّر أو تُغيّر حسبما تسفر عنه نتيجة التطبيق .

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)

و تسعى 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 و إدخال 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 و إنشاء 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 و النشاط 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 وتنمية 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 يحقّق أفضل انتقال و تبادل و مشاركة للأفكار و المعلومات و الاتجاهات . و تتضمن أربع سمات و مهارات أساسية وهي :

١- 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 .

٢ - مهارة الاتصال الشفاهي Oral Communication :

و تتضمن القدرة على عرض و تقديم الأفكار و المعلومات بطريقة لفظية واضحة و سليمة .

٣- 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 .

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

و تتضمن 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 أيضاً مهارات تغطي جوانب أخرى من الأنشطة و الممارسات في الحياة أو الثقافة الريفية و التي تمكن القائد أيضاً من مساعدة الريفيين على التعامل الإيجابي مع الموارد الريفية و كذلك على حل المشاكل التي تواجههم أثناء ممارستهم للأنشطة الريفية المختلفة .

السمات و المهارات القيادية في مجال تنمية المجتمع المحلي (٣-٤-٥) (تابع محاضرة ٩)

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 :

١- **مهارة اتخاذ القرار** و تشمل القدرة على تحليل و اختيار البديل الأنسب و الأفضل من بني 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 .

٢- **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 .

٣- **مهارات إدارة الصراع** و تتضمن الإدراك الواعي لمصادر التضارب و الصراعات التي يمكن أن تنشأ بني 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 بني مصالح و أدوار العاملين في مؤسسات و أجهزة التنمية الريفية و بني مصالح و اهتمامات الأفراد و الجماعات و جماهير الريفيين .

رابعا : 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 Fatalism و الانتكالية بين الأفراد . و تستند القدرة على إدارة الذات إلى المهارات التالية :

١- مهارات إدارة الوقت Time Management Skills :

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 .

٢- مهارات تنمية القوة الشخصية Personal Strength Skills :

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 .

٣- مهارات تحليل المشكلات و حلها Problem Analysis and Solving Skills :

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 وفقا لأولوياتها . كما تتضمن أيضا القدرة على المساهمة بالرأي و المعلومات و الأفكار التي تكفل حل المشكلة أو القدرة على توفير هذه الآراء و المعلومات و الأفكار من المصادر المختلفة .

٤- مهارات التعلم Learning Skills :

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

خامسا : مهارات إدارة التحديث و الابتكار Innovation Management Skills

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 :

١- مهارة الابتكار Creativity Skill :

و تعني القدرة على ابتكار أو تقديم حلول جديدة للمشاكل المزمنة 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

٢- مهارة قبول المخاطرة المحسوبة Risk - Taking :

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 .

٣- مهارة بناء المفاهيم Conceptualizing Skill :

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 . و تتضمن كذلك تطبيق هذه المعلومات على المواقف الحالية أو المتوقعة بهدف حل المشاكل و تحقيق الأهداف .

٤- مهارة استشراف المستقبل Visioning Skills :

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 .

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 عمّا يقوم به القادة فعلاً .
- 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 Role theory :

تستند هذه النظرية إلى أربعة افتراضات أساسية وهي :

- يطور الناس أدواراً لأنفسهم و للآخرين بناءً على التعلم الاجتماعي و القراءة .
 - يكوّن الناس توقعات حول الأدوار التي سوف يقومون بها و سوف يقوم الآخرون بها .
 - يقوم الناس بتشجيع الآخرين بطريقة دقيقة و بارعة لكي يتصرفوا في إطار توقعات الأدوار التي كونوها لهم .
 - سوف يتصرف الناس في إطار الأدوار التي تبنّوها .
- 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 أيضاً إلى صراع الدور .

ب - نظرية ماك جريجور عن المديرين " س " ، و المديرين " ص " McGregor's Theory X & Theory Y :

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 كلّما 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 .

- بأن 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 (الذكائية) للإنسان أو الشخص العادي تستخدم جزئياً تحت ظروف الحياة الصناعية الحديثة فقط .

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

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

١- أسلوب الإدارة السلبية وفي هذا الأسلوب لا يتم بذل إلا أقل الجهد لإنجاز العمل أو المهمة ، مما يجعل هذا الأسلوب مدخلاً كسولاً ، بصفة أساسية و يتجنب القيام بالعمل بقدر الإمكان .

٢- أسلوب الإدارة العملية المدعنة للسلطة وفي هذا الأسلوب ينصب الاهتمام الأكبر على تنفيذ المهمة، و اهتمام قليل بالناس . كما يتركز هذا الأسلوب على تحقيق الكفاءة بما قد يتضمنه ذلك من استبعاد الأفراد كلما كان ذلك ضرورياً أو ممكناً .

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

٤- 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 .

٥- أسلوب إدارة الفريق Team Management 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 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 و تعهداً بتنفيذ التصرفات و الإجراءات أو الأفعال المرتبطة بالقرارات التي ساهموا في اتخاذها.
- ٣- يكون الناس أقل تنافساً و أكثر تعاوناً عندما يعملون معا لتنفيذ أهداف مشتركة .
- ٤- عندما يتخذ الأفراد القرار معا ، يزداد الالتزام الاجتماعي لكل واحد منهم تجاه الآخرين و بالتالي يزداد التزامهم نحو القرار .
- ٥- القرار الذي يتخذه أفراد متعددون يكون أفضل من القرار الذي يتخذه شخص واحد بمفرده .

و يسعى 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 مهتمة أو معنية بالقرار .

القيادة الموقفية Situational Leadership :

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 ، فإنّ القائد الفعال لا يتّبع أسلوباً واحداً ، مثل استخدام القيادة التبادلية Transactional أو الانتقالية Transformational ، فما يحدث في الواقع و الممارسة ، كما يرى مؤيدو هذه النظرية ، ليس بهذه البساطة .

و يمكن تحديد ستة متغيرات تؤثر في القيادة الموقفية :

- ١- جهود الأتباع Subordinate effort و التي تتأثر بالدفع و المجهود الفعلي الذي يقوم به الأتباع .
- ٢- قدرات الأتباع و وضوح الدور Subordinate ability and role clarity ، حيث يعرف الأتباع ما يفعلونه كما يعرفون كيف يفعلونه .
- ٣- تنظيم العمل Organization of the work و يعني ببيان العمل و استخدام المصادر و الاستفادة منها .
- ٤- التعاون و التماسك Cooperation and cohesiveness و يعني تعاون الجماعة و تماسكها أثناء العمل الجماعي .
- ٥- الموارد و الدعم Resources and support و تعني توفر الأدوات و الموارد و البشر ، الخ .
- ٦- التنسيق الخارجي External coordination و تركز على الحاجة إلى التعاون مع الجماعات الأخرى .

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 محورا للاتصالات و مصدراً للرأي و النصائح لأغلبية الريفيين في الموضوعات المختلفة التي تتطلب قرارات محددة .

قدرة القيادات المحلية على التأثير في الريفيين في مراحل التبني للمبتكرات الحديثة و خاصة في مرحلتي الاهتمام و التقييم (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 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 أكبر من المزارعين و الريفيين (Multiplier Effect) .

- إضافة الشرعية Legitimization إلى البرامج و المشروعات في جهود الإرشاد الزراعي و التنمية الريفية ، وذلك لأن القادة يمثلون بنیان القوة في المجتمع المحلي .

- القادة المحليون المؤثرون يتمتعون بمصداقية Credibility كبيرة تؤهلهم لأن يكونوا مصدر أمثوقا فيه للمعلومات و الخبرات التي يحتاجها المزارعون و الريفيون في شتى جوانب الإنتاج الزراعي و الحياة الريفية .

- القادة المحليون يمثلون عاملاً مساعداً Catalyst 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 .

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 تأثيراً و نفوذاً و تدريبهم على القيام بمهام محددة في أنشطة و برامج و جهود الإرشاد الزراعي و التنمية الريفية و خاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البيئية الحرجة (كما هو الحال في تشغيل و إدارة وصيانة المرافق و الأجهزة و الآلات الخاصة بالري) .

و يرى 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 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 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 الفلسفة 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 ، تركز على الجماعة قلباً و عقلاً و روحاً و طاقة .

وفقاً لهذه الفلسفة الجديدة فقد انتقلت القيادة من قيادة تركز على الفرد إلى قيادة جمعية Collective . و تستند الفلسفة الجديدة إلى سبع قيم أساسية للفعل ، وهي :

أ- تطوير رؤية جماعية : Vision together حيث تعمل الجماعة على بناء و تطوير رؤية تشاركية تتركز حول المستقبل و تستند إلى جوانب القوة في الجماعة .

ب- القيادة معاً : Leading together حيث يتشارك كل أفراد الجماعة في عمليات القيادة و يتحمل كل منهم مسؤوليته في العمل و الفعل الجماعي .

ج- التعلم معاً : Learning together فتنمية القيادة الفعالة تعتمد على المعرفة وهي التي توفر المادة الضرورية لتطوير الرؤية و توجيه الفعل .

د - بناء المجتمع المحلي : Building Community 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 .

هـ - تنمية الطاقة : Developing energy من خلال تطوير طاقة جمعية energy Collective ، وهي قدرة الجماعة على تنمية أو الحصول على الموارد الضرورية لتحقيق أهدافها .

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

ز- الاتصال : Communicating 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 .

- وفقاً 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 .

- وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن ذلك يتم من خلال :

- التعرف على من هم القادة و الأشخاص 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 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 دائماً للمخاطرة بفشل أو تعطل البرنامج .

و أحد 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 :

- 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 .

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 تقوم 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 نجمعها عن الموقف في هذه المرحلة تكون على درجة عالية من الأهمية حيث توفر صورة كاملة للموقف في المجتمع المحلي . و تشمل الموضوعات التي يفضل تغطيتها بالدراسة و التحليل ما يلي :

- أ- الحاجات التعليمية Educational Needs
- ب- العوامل السكانية Population Factors
- ج- البناء المؤسسي Institutional Structure
- د- نظام القيم Value System
- ز- بناء الطبقات الاجتماعية Social Class Structure
- و- البنيان الاقتصادي Economic Structure

٢- 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 وضع 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 Objectives SMART .

- و تعني أنّ الهدف بسيط مصاغ بلغة سهلة (S) Simple
- و قابل للقياس (M) Measurable ، بمعنى أنه يمكن التعرف على درجة تحقيقه بالسهولة المناسبة .
- قابل للإنجاز و التحقيق (A) Achievable
- هدف واقعي بمعنى أنه موضوعي و ليس خياليا (R) Realistic .
- الهدف يكون محدداً بفترة زمنية معينة (T) Time specific .

٣- 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 تمّ تناولها .

و يمكن تعريف الأشخاص المؤثرين في المجتمع المحلي و المعروفين أيضا بأنهم القادة الملهمون Key leaders ، شاغلو مراكز القوة Power actors أو من يضيفون الشرعية .

٤- 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 توقّر 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 Alliances 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) .

و يرى بعض الباحثين أنه يمكن لبرامج تنمية القيادة أن تعمل كوكيل تغيير في مجال تنمية المجتمع . ومن الأمثلة الناجحة لمثل 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 . و يتركز 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 .

٥- 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 :

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

٦- 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 مبدأين 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 .

٧ - 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 .

٨ - 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 تقيد 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 .

مراجعة عامة

تمهيد :

- القيادة حاجة اجتماعية تظهر لتحقيق وظيفة مهمة لأي جماعة .
- تعرّف القيادة بشكل عام بأنها عملية تفاعل يتم في سياقها المبادرة من أطراف معينة و تبادل محاولات التأثير و الاستجابة 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 و الاجتماعية و الثقافية في المجتمع المحلي من أجل التخلص من أوضاع غير مرغوب فيها كالفقر و البطالة و الأمية و انخفاض مستوى الوعي الخ .

- ضرورة تفعيل البناء القيادي في السياق المحلي في كل مجالات النشاط التنموي على أساس وظيفي .

أولا : 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 وصولا إلى النظرية الانتقالية في التصنيف الأول (محاضرة ٤)
تبدأ من نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات وصولا إلى نظريات القيادة المشروطة في التصنيف الثاني (محاضرة ٥)

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 العقائد و الأمني 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 أبناؤه 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 التقييمية

- 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 و المهارات 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 لـ" 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

ابتهاينو ..