



مركز مورد إتقان  
لخدمة الطالب



# القيادة وتنمية المجتمع المحلية

تنسيق :  
أبوفصيل

الدكتور :  
الحبيب الدرويش

التخصص : علم اجتماع ، ، المستوى : الثامن

مركز مورد إتقان لخدمة الطالب والطباعة والتصوير

لطلب التوصيل داخل الرياض : 0530744409

لطلب الشحن خارج الرياض : 0530744479

لطلب عن طريق موقعنا الإلكتروني : [www.m-itqan.com](http://www.m-itqan.com)

لحل أسئلة الأعوام السابقة تفضل بزيارة موقعنا (مجاناً)

حسابنا بتويتر : @M\_itqan

❖ 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 والمجتمع العام .
- ويهتم بـ **القيادة** مجالات أخرى لها تطبيقات عملية عديدة ، مثل : مجال ديناميات الجماعة الذي يركز علي 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 موقعاً مهماً أيضاً في « **علم السياسة** » التي يتمّ فيها التركيز على الكيفية والعملية 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 مهمّة لأيّ جماعة ، وهي صيانة الكيان الاجتماعي للجماعة ، فهي تتصدّى لقوى 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 ، يتحدّد مداها ونطاقها بدينامية العلاقة بين القائد وتابعيه وسياق وأهداف عملية التفاعل بينهم .
- وتحقق ظاهرة القيادة **الأثر المضاعف لجهود التنمية** ( خاصة من حيث الوقت ، والجهد والتكلفة ) في سياق عمليات الاتصال والتفاوض واتخاذ القرار ودعم المشاركة، فبدلاً من الوصول لكل الأطراف كلّ بمفرده ( فرداً أو جماعة ) ، فإنّه يتمّ الوصول إليهم **عبر وسطاء ( هم غالباً القادة المحليون )** أكثر قرباً لهم جغرافياً واجتماعياً ، مما يستغرق وقتاً وجهداً أقل ، وبقدرة أكبر على مواجهة أية عقبات ومصاعب بسبب المعرفة الوثيقة بطبيعة المجتمع وخصوصياته ، مما قد يجهله الغرباء عن المجتمع من وكلاء التنمية .

❖ مفهوم القيادة :

- **تُعرّف القيادة** بشكل عام بأنها : « عملية تفاعل يتم في سياقها المبادرة من أطراف معينة وتبادل محاولات التأثير والاستجابة بين أشخاص متميزين في قدراتهم في هذا الشأن موجهة نحو إنجاز هدف أو أهداف مشتركة » .
- **وتُعرّف القيادة** أيضا بأنها : « العملية التي يحاول فيها فرد أو أكثر التأثير في وتوجيه سلوك باقي أفراد الجماعة نحو فعل اجتماعي معيّن يترتب عليه تحقيق إشباعات لحاجات جماعية أو فردية » .
- ومن هنا يبدو أنّ مفاهيم أخرى كـ « **السلطة والنفوذ والخضوع والتبعية** » لا بدّ وأن يتمّ تناولها في إطار لا يقتصر علي الموقف التفاعلي وإنما يمتدّ ليشمل السياق العام للبنية الاجتماعية وأهمّ مكوناتها .

## ❖ مفهوم السلطة :

### ● يقصد بالسلطة في مفهومها الاجتماعي :

- « تلك القدرة التي يجوزها فرد أو جماعة ، على التأثير في سلوك واتجاهات الآخرين والتي قد يربطها البعض بالآخرين ، ممن يكونون في حالة اعتماد على حائز القوة أو السلطة بغض النظر عن مصادر تلك القوة أو صورها أو اتجاهات التأثير فيها » .

### ❖ أسس بناء السلطة الفردية :

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

#### (١) سلطة الإثابة :

● وتستند هذه السلطة على : « التحكم في مكافأة الآخرين ، واستخدام هذه المكافآت (مثل الترقية والزيادة في الراتب) بهدف تحقيق الامتثال لتوجيهات أو طلبات المدير.

#### (٢) سلطة الإيجار « القدرة على القهر والإلزام » :

● وتُستمدّ 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 أو باستخدام مسميات أو ألقاب مثل مدير أو مشرف.

● وتستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية أو المعرفة التي يلمّ بها الفرد. فقد يكون للمشرف الأول على الإنتاج بعض التساؤلات حول أداء إحدى المعدات، فبدلاً من طرح هذه التساؤلات على مراقب الإنتاج يتصل المشرف بالشخص الذي كان يتولى وظيفة المشرف في السابق لمساعدته في هذا الأمر، وذلك بحكم معرفته بالآلة أو خبرته السابقة بها.

#### (٤) سلطة الخبرة :

● وتستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية أو المعرفة التي يلمّ بها الفرد. فقد يكون للمشرف الأول على الإنتاج بعض التساؤلات حول أداء إحدى المعدات، فبدلاً من طرح هذه التساؤلات على مراقب الإنتاج يتصل المشرف بالشخص الذي كان يتولى وظيفة المشرف في السابق لمساعدته في هذا الأمر، وذلك بحكم معرفته بالآلة أو خبرته السابقة بها.

#### (٥) السلطة المرجعية :

● « تقوم على أساس اجتذاب شخص لشخص آخر أو إعجاب شخص بآخر » ، فقد يكون المدير محبوباً لتمتعته بصفات أو سمات معينة تجتذب الأتباع نحوه. ويمكن أن تستند السلطة المرجعية أيضاً على الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي. فمثال : يطلق مسمى ( مساعد ) على الأشخاص الذين يعملون مع آخرين يحملون مسميات ( مدير عام ) أو ( نائب رئيس ) . وبالرغم من احتمال عدم وجود سلطة شرعية أو سلطة الثواب والعقاب لمساعد نائب الرئيس ، فقد يعتقد الآخرون أنّ هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس ، ممّا ينتج عنه حيازته للقوة والسلطة أو التأثير على الآخرين .

## ٦) سلطة المعلومات :

- وتتضمن 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 تتطلبه وظيفته .

## ❖ الأنماط المختلفة لبناء السلطة :

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

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ويتشكّل هذا البناء من فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد في القمة، وعدد كبير من الأفراد في قاعدة الهرم، يقومون بتنفيذ القرارات التي يتخذها الفرد أو الأفراد الذين يقعون في قمة البناء. هذا الشكل يناسب المجتمعات التقليدية والمجتمعات العريقة.</li> </ul>	<b>البناء الهرمي :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	<b>بناء متعدد الأفراد :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• وفي هذا الشكل يوجد لكل نشاط من أنشطة المجتمع بناء سلطة منفصل ومحدّد، ويغلب أن يكون الانفصال هنا راجعا لأسباب ذات بعد تاريخي، أو لأسباب تتعلق بتوجه يستبعد خلق فرص احتمال تركيز القوة والسلطة في مجموعة واحدة تحتل قمة بناء السلطة، خاصة إذا ما اندمجت تلك الجماعات أو بنيتها بشكل أو آخر.</li> </ul>	<b>بناء متعدد الجماعات :</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	<b>بناء حلقي أو دائري :</b>

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

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

## ❖ المكونات الأساسية لظاهرة القيادة :

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



(٢) قائد Leader .	(١) موقف تفاعلي Situation .
(٤) عملية اتصال Communication .	(٣) أتباع followers .

### ❖ 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 ١٩٦٧ 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 اختبارهم عشوائياً وليس نتيجة لكفاءات خاصة أو قدرة على القيادة .
- والقادة يمكن أن يكونوا « رسميين أو غير رسميين » :
- والقادة الرسميون : « بشكل عام بهم ميزة أنهم أكثر وضوحاً ، ويصبح سلوك الجماعة أوتوماتيكياً مشيراً إلى اتجاهاتهم ومحاولاتهم 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 .
- والقادة الرسميون لهم أسماء عديدة منها :
- الرئيس ، والكابتن ، والمدير ، والعمدة ( تسمية وظيفية تعتمد على بعض المجتمعات ) ، والمشرع ، 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 نسبياً من الأشخاص ، أكثر من انتشارها بين كل أعضاء الجماعة . ويكون ذلك حقيقياً كلما كانت الجماعة أقدم وأكثر استقراراً ، على أنّ تركيز القيادة داخل أية جماعة ، وهو ما يمكن أن يشار إليه بالبناء القيادي ، يمكن أن يتباين كثيراً بين جماعة وأخرى .

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

- يلاحظ أنّ ظهور القائد يتأثر « بطبيعة الجماعة » ، « وتركيبتها » ، « وبالمواقف أو الظروف التي تمرّ بها » ، « وبالأهداف والمطالب التي تسعى لتحقيقها » ، كما يتأثر « بأفكار الجماعة وقيمتها واتجاهاتها وأنشطتها » .
- ويذهب البعض إلى أنّ هناك شروطين 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 » .

### **أولاً: ظهور القادة ومواقف 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 تتخطوها 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 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 فعال يعمل على إيجاد حالة من توازن القوى بين أطراف الصراع.

### **ثالثاً: ظهور القادة والرؤساء 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، وذلك بالمقارنة بحدوث ذلك في ٣٩% من الجماعات التي أنجز فيها قادتها وظائف القيادة بفاعلية.

### **رابعاً: ظهور القادة والرغبات :**

- يسعى القائد الجديد أو القائد المحتمل ظهوره، كأى عضو في الجماعة، إلى تحقيق أهدافها، ويبحث عن إشباع الحاجات المتنامية لأعضاء الجماعة، ويأمل في ذات الوقت في إرضاء رغبات إضافية خاصة به. فالفرق بين القائد وغيره من الأعضاء هو قوّة 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 » ، « والفوضوي أو المتسيب » .
  - وتتحدد تلك الأنماط وفقاً للكيفية والدرجة التي يساهم فيها القادة في عملية اتخاذ القرار في أي موقف جماعي.
  - ويمثل النمط « الديمقراطي » الشكل الأكثر مناسبة وملاءمة لعملية التنمية الاجتماعية في المجتمعات الخلية ، ذلك أنّ إسهام هذا القائد ينصبّ على تنشيط عملية التفاعل بين أفراد الجماعة في الموقف التفاعلي ، والحفاظ على الانسياب الحرّ لعملية التفاعل بين كلّ العناصر المشتركة فيه ، ثمّ 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 وعوامل متعددة ومتباينة.

٥) **اتخاذ القرار** : أي اختيار الموافقة على تبني البديل الأنسب.

• إن زيادة فاعلية القادة والجماعات في عملية اتخاذ القرار بمراحلها المختلفة في عملية التنمية يتطلب عدة جوانب أهمها :

١) 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.

٢) 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 بقدرة تأثير أكبر فيها .... إلخ.

• وتتطلب الأنشطة التنموية تحديداً تطبيق النهج الديمقراطي، فهو الذي يمكن من خلاله رفع الثقة في الذات ومن ثم الاعتماد المتزايد على الذات ، بما يحقق مزيداً من الاستقلالية والتخلص من التبعية ، دون أن يتعارض ذلك مع الاندماج في النسيج الاجتماعي الأشمل .

• فالاستقلالية ليست مرادفاً للانعزال أو الانفصال ، وإنما هي تعني مزيداً من العلاقات المتوازنة مع الآخرين ، والتي تقوم على الاندماج الفعال في الكيانات الاجتماعية الأشمل ، فضلاً عن المشاركة الفعالة والشاملة من المستوى المحلي إلى المستويات الأعلى.

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

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

### ❖ **القادة وعملية اتخاذ القرار :**

• القيادة هي ظاهرة جماعية وتمثل جانباً من جوانب التنظيم لأي جماعة اجتماعية . وهي كما سبق الذكر تتطلب عادة عدداً من الشروط لظهورها هي :

١) وجود جماعة ، أي فردين أو أكثر في حالة تفاعل .

٢) وجود مهمة مشتركة أو نشاط يهدف لتحقيق غاية تحقق منفعة بدرجة أو أخرى لكل أعضاء الجماعة .

٣) مسؤولية يمكن توزيعها بين أعضاء الجماعة .

- القيادة إذن عملية جماعية 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 ، والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

١) الحيوية الطبيعية والهيكل والقوام العام	٢) الذكاء والفعل الموجه بناء على حكم عقلائي
٣) التحمّس لقبول المسؤولية	٤) القدرة على أداء المهام
٥) التفاهم مع الأتباع واستيعاب الاحتياجات التي تخصهم	٦) مهارة التعامل مع الآخرين
٧) الحاجة إلى الإنجاز	٨) القدرة على تحفيز الناس
٩) الشجاعة في اتخاذ القرار	١٠) التمتع بثقة الآخرين
١١) قدرة اتخاذ القرار	١٢) الثقة بالذات
١٣) الرغبة في إثبات الذات	١٤) المرونة والقدرة على التواءم والتكيف



### ❖ القيادة والإدارة :

- يرى البعض في إطار النظرة التقليدية لوظائف الإدارة أن القيادة تمثل جزءاً من مهام الإدارة .
- حيث تعني « الإدارة » عملية توجيه الأشخاص ( الجوانب الإنسانية ) ، والبيئة ( الجوانب الفنية والتنظيمية ... الخ ) بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج الصناعي أو غيرها ، في حين تقتصر « القيادة » على عملية توجيه الأشخاص باتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة.
- « المدير » يقوم 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 أعم 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 تصبح جزءاً من نمط سلوكهم العام.
- وعندما يدخل الأفراد في جماعة جديدة ، يبدؤون في أداء أدوار مألوفة لهم ، ويتفاعلون مع الآخرين بطريقة شبه قيادية . وهذا السلوك في المقابل يعمل على إظهار سلوك شبيه بالتبعية أو يميل للتبعية من أعضاء الجماعة الآخرين . وبالتالي فإن إدراك الأفراد أنفسهم كقادة يساعد الآخرين على إدراكهم بنفس الطريقة.

### ❖ القيادة وعلاقتها بالتنمية المحلية :

- تستهدف برامج ومشروعات التنمية المحلية إحداث تغييرات قد تكون بنائية و/أو وظيفية في مسار الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمع المحلي ، من أجل التخلص من أوضاع غير مرغوب فيها كالفقر والبطالة والأمية وانخفاض مستوى الوعي.....الخ.
- ويتطلب مثل هذا التغيير عادة مشاركة أعلى من أفراد المجتمع المحلي في اتجاه تعديل هذه الأوضاع . ومن ثمّ فإنّ التغيير -الذي عادةً ما يواجه بمقاومة - ينبغي أن يصبح مقبولاً من الجماعة - ولو بدرجات متفاوتة - حتى يتم الاستجابة له بشكل إيجابي وتحقق الاستفادة من نتائجه . على أنّ المستهدفين بالتنمية يشكّلون 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 يتبنّاه القادة والذي يحدّد عادة التغيير ، ممّا قد ينجّم عنه تغيير في العلاقات ومواقف أعضاء الجماعة داخل الجماعة في ضوء قدر المنافع أو الأضرار التي يحمّلون أن يتعرضوا لها.

- ومن هنا قد تنشأ فرص للصراع تستنفد جزءاً من جهد الجماعة تجاه التغيير. والسيطرة على مثل هذه الظروف يتطلب جهداً خاصاً لضبط سلوك الجماعة وتوجيه جهودها لتفادي احتمالات الصراع ومواجهة والآثار السلبية له في حال حدوثه ، وهو الأمر الذي يشكل واحداً من الوظائف الأساسية لظاهرة القيادة.
- والقائد في مشروع تنموي قد يكون تأثيره محدوداً بسياق إطار تفاعلي معين دون الآخر ، بينما قد يمتد التأثير ليشمل أكثر من مجال أو موقف أو يكون عاماً على مستوى كل المجالات - وإن كان ذلك أمراً محدوداً وفي حالات نادرة - داخل الجماعة ، لذا فإنّ تعظيم الاستفادة من ظاهرة القيادة في التنمية المحلية يتطلب بالتالي البحث عن البناء القيادي في السياق المحلي 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 والفعل الجماعي في مسار يحقق أهداف المشروع أو النشاط التنموي.
- ويتأثر نجاح القائمين على قيادة جماعة ما في سياق نشاط أو مشروع معين ، بقدرتهم على وضع تقديرات للصعوبات المحتملة في كل موقف يتعلق بإدارة النشاط وتوجيه الفعل الجماعي نحو هدف معين، ووفق مسار تطور تنفيذ النشاط، حتى يمكنهم التخطيط اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المواقف عند حدوثها.
- ويتطلب هذا الأمر عادة الاختيار ما بين عدد من البدائل التي عادة ما يكون لبعضها أثراً إيجابية من جانب وأخرى سلبية من جانب آخر، وذلك وفق حسابات للمكاسب والخسائر من منظور الجماعة. ومن ثم قد تكون المفاضلة بين هذه البدائل خياراً للجماعة يوجهها إليه القائد / أو القادة، في ضوء تشاور بين القيادة والجماعة بشأن تقدير القيادة لإمكانات التنفيذ وحجم المقاومة المتوقعة في كل حالة وكذا الأثر النهائي لهذا البديل.
- ويبدو للمرء أنّ القائد في ظروف المجتمع الريفي - الذي هو أكثر احتياجاً للتغيير - لا بدّ وأن يقع إذن في موقف متناقض . فهو يسعى لاكتساب ثقة أفراد المجتمع والارتباط بهم، وهو الأمر الذي لا يمكن له أن يحققه دون تبني قيم أفراد المجتمع وأنماط السلوك السائدة فيه ، بينما أنّ دوره الأساسي هو المساعدة على تنمية المجتمع بإحداث تغييرات مرغوبة فيه قد تتضمن تغييرات قيمية وسلوكية.
- 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 والأهداف إلى أجزاء متتابعة ومرحلية ، تبدأ بكسب ثقة الأهالي والمجتمع وتحقيق الانتماء له ، ومن خلال هذا الانتماء يتحقق اكتساب القائد للقدرة على التأثير في أفراد المجتمع في مرحلة تالية ولكن في اتجاه التغيير.
- وحتى لا يقع القائد في خطأ الاندماج الكامل في حياة المجتمع والانصياع الكامل لنظامه ، ومن ثمّ إغفاله للهدف الأساسي من دوره ، فإنّ أحد مبادئ تنمية المجتمع **هو إبعاد القائد عن المجتمع الذي يعمل فيه بين فترة وأخرى** ، بما يحقّق الحفاظ على موضوعيته ودعم نظراته النقدية للأمور في مجتمع العمل، بحيث يظل مرتبطاً بدوره التنموي ولا يستبدل هذا المحتوى الموضوعي لدوره بارتباطات معينة أخرى، قد تستهدف الحفاظ على علاقات شخصية أو مصلحة قد لا تخدم وتيسر دوره الرئيسي.

❖ تمهيد :

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

☒ **التصنيف الأول:**

- ويستند هذا التصنيف إلى الكثير من الكتابات السابقة في مجال القيادة والتي أشارت إلى وجود سلسلة من المدارس الفكرية تبدأ من : « نظريات الرجل العظيم والسماوات 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 تركز في شخص واحد . ومنشأ هذه المدرسة الفكرية هو « علوم الاجتماع ، وعلم النفس » ، والسياسة وليس علم الإدارة .
- وتنظر هذه المدرسة ( أي التي تركز على القيادة الموزعة ) إلى القيادة كعملية تنتشر داخل المنظمة أكثر من كونها تركز فقط في القائد المعين رسمياً .
- وطبقاً لهذه المدرسة فإنّ التركيز ينتقل من تنمية أو تطوير القادة إلى تنمية وتطوير منظمات قائمة تتميز بالمسئولية الجماعية عن القيادة.

➤ **ويمكن تلخيص هذه النظريات فيما يلي:**

(١) **نظريات الرجل العظيم :**

- تتأسس على الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص استثنائيون، 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 غريباً وخصوصاً بالذكر ، وأدى ذلك إلى نشوء النظرية التالية الخاصة بالسماوات .

(٢) **نظريات السماوات :**

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

(٣) **النظريات السلوكية :**

- وتركز على ما يقوم به القادة فعلاً ، وليس على الخصائص التي يتصفون بها ، وفي هذه الحالة يتم ملاحظة أنماط مختلفة من السلوك ويتم تصنيفها في فئات على أنّها أساليب للقيادة.

#### ٤ القيادة الموقفية :

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

#### ٥ 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.

#### ٦ النظرية التبادلية :

- وتركز على أهمية 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.

#### ٧ النظرية التحولية أو الانتقالية :

- والمفهوم المركزي في هذه النظرية هو التغيير ودور القيادة في تكوين رؤية وتنفيذ الانتقال أو التحول للأداء المنظمي .



- ونبتالو 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 .

#### ⊗ التصنيف الثاني :

#### ١ 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 ، والخصائص ، والقدرات ، والأنماط السلوكية ، أو المهارات التي يتصف بها أو يمكن للقائد إظهارها بوضوح .
- وعندما تقدم نظرية السمات تعريفاً للقائد فإنها **تبدأ بكلمة " القائد ...."** ، ثم تذكر قائمة من الصفات مثل : خادم ، كاريزمي ، على خلق ، يأخذ زمام المبادرة ، يظهر التميّز ، ذو توجه نحو الهدف ، ملهم ، متصل جيد ، يحترم ذاته بطريقة إيجابية ، يمكن الآخرين ، .... الخ . وظلت مشكلة هذه النظريات دائماً في تحديد الخصائص التي تميز القادة عن الأشخاص الذين يتصفون بنفس الخصائص ولكنهم غير قادة .

#### ٢ نظريات الإدارة (الإشراف) :

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

#### ٣ نظريات العلاقة :

- وتجب هذه النظريات على ذلك السؤال من خلال تعريف القيادة كعلاقة بين الناس الذين يشتركون معاً في الرغبات والحاجات ويكافحون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

#### ٤) نظريات القيادة كعملية :

- وتعرّف القيادة كعملية **تفاعل ديناميكي** بين الناس الذين يتباينون في أخلاقياتهم والذين ينظمون أنفسهم ويتوحدون من أجل حلّ مشاكل اجتماعية محددة أو من أجل إحداث تغير اجتماعي تطوّري وعمّ.
- هذه العملية ( القيادة كعملية ) تفهم على أنّها 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 بين مفهوم القيادة ومفاهيم أخرى مثل الإدارة والإشراف ، وإدارة الدولة ، والأمر . فجميع هذه الكلمات تمثل مفاهيم مختلفة ، وإن كانت غالباً ما تُعنون باسم القيادة.

#### ٥) النظريات السلوكية :

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

#### ٦) 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 .

#### ٧) نظريات القيادة الموقفية :

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

#### ٨) نظريات القيادة المشروطة :

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

#### ❖ خلاصة :

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

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

## المهارات :

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

- كما توصل « ماكيل » و « لومباردو » ( 1983 ) في دراستهما لكل من « القائد الناجح والقائد الفاشل »، إلى أربع سمات أساسية ينجح بها القادة ، أو يفشلون في أن يكونوا قادة وهي :
  - (١) **الثبات الانفعالي** : ( الهدوء ورباطة الجأش ) وتشمل : الهدوء، والثقة بالنفس، وإمكانية التنبؤ أو توقع سلوكه خاصة عندما يكون تحت ضغط.
  - (٢) **الاعتراف بالخطأ** : وتشمل الإقرار بالأخطاء أكثر من بذل الجهد لتغطية هذه الأخطاء.
  - (٣) **مهارات شخصية جيدة** : وتشمل القدرة على الاتصال بالآخرين وحثهم دون اللجوء لأساليب قهرية أو سلبية .
  - (٤) **قدرات عقلية وفكرية واسعة** : وتشمل القدرة على فهم مجالات كثيرة ومتعددة، أكثر من التخصص أو ضيق مجال الخبرة أو ضيق الأفق.



### ❖ 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 » ومعنى آخر فإن قوام المجتمع هو ذلك النسج للعلاقات الاجتماعية التي تتواجد فيما بين وضمن المجموعات الاجتماعية.
- إن تمثّل الأخصائي الاجتماعي (كفاعل أو قائد محلي) لواقع المجتمع يساعده دون شكّ على حلّ المشكلات الفردية والجماعية وتبعاً لذلك تكون المعرفة الاجتماعية العلمية هي الإطار العام الذي يتحرّك فيه المتدخل الاجتماعي في تعامله مع الجمهور.

### ❖ مفهوم المجتمع المحلي :

- يتكوّن المجتمع من عدد من المجتمعات المحلية .
- والمجتمع المحلي يمكن أن يعرف بأنه :
- « مجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة جغرافية محددة ويتفاعلون مع بعضهم أكثر مما يتفاعلون مع غيرهم أن شعورهم بالانتماء إلى مجتمعهم واضح وبارز » .
- والمجتمع المحلي يكون جزءاً من المجتمع الشامل الذي يُنظر إليه على أنّه مجتمع حاضن لمجتمعات محلية متعدّدة ومتباينة من حيث شروط وجودها ( الجغرافيا ) كما من حيث نتائج تفاعل أفرادها ومجموعاتها مع الشروط المادية تلك أي التاريخ والثقافة .
- إنّ تعريف المجتمع المحلي يشير إلى وجود شروط يجب أن تتوفر فيه والتي منها :
- (1) المكان المحدّد النطاق والمعالم
- (2) الاشتراك الفعلي في جميع وجوه النشاط الجمعي باعتبارها أطر وإنتاجات تفاعل الأفراد والمجموعات.
- (3) يجب أن يكون للمجتمع المحلي تكوين مميز يتمثل في قواعد منظمة لسلوك أفرادها وللعلاقة المتبادلة فيما بينهم... ومعنى آخر يجب أن تقوم فيه نظم وأوضاع اجتماعية وهيئات ومؤسسات تحمل سمات خصوصية.
- (4) الشعور المشترك والولاء للمجتمع المحلي من قبل أعضائه أي أنّ أعضاء المجتمع المحلي يجب أن يشعروا بانتمائهم إليه وبأنهم جزء من كيانه.
- (5) علاقات الفرد الاجتماعية أو معظمها تحصل داخل المجتمع المحلي.
- ويضاف إلى ما سبق أن المجتمعات المحلية لا تكون مستكفية بذاتها بل إن ما يميزها عن المجتمعات البدائية والمجتمعات الفلاحية والمجتمعات التقليدية هو أنّها في تواصل دائم مع المجتمع الشامل الذي تنتمي له.
- وبالنسبة إلى كثير من علماء الاجتماع تكون كلمة جماعة مرادفة للتنظيم الاجتماعي أو على الأقل لكل التنظيمات الاجتماعية الأصغر حجماً من المجتمع الأكبر.
- ويشير مصطلح المجتمع المحلي إلى أسماء مختلفة « كالفقرية 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 إنجاز معظم التعاريف السوسولوجية للمجتمع المحلي في العناصر الأربعة أو المكونات الرئيسية الآتية :

(١) مجموعة من الأشخاص ويمثل « العنصر الديموغرافي أو السكاني » .

(٢) منطقة جغرافية ، وتمثل « العنصر المكاني » .

(٣) تفاعل اجتماعي ، ويمثل « العنصر السوسولوجي أو الاجتماعي » .

(٤) روابط مشتركة ويمثل « العنصر السيكولوجي الثقافي » ، كالعادات والتقاليد والقيم والعقائد والأمان والأهداف .

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

### ❖ أنواع المجتمعات المحلية الريفية :

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

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

● ويتفرّع منها نظامان آخران وهما:

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

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

● في المحاضرة السابعة بإذن الله سنعرض لـ :

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



### ❖ تعريف الجماعة :

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

### ❖ أنواع الجماعات :

#### (1) الجماعات الأولية والجماعات الثانوية :

- « الجماعات 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 ومجموعة الأصدقاء عادة ما تكون بحجم صغير إذا ما قورنت بالمجموعات الثانوية كالمدرسة والتعاونية الزراعية وغير ذلك .
  - (2) طابع العلاقات الاجتماعية هو الطابع التقليدي المبني على الود والحنان والعاطفة .
  - (3) طبيعة الاتصالات مباشرة أو وجهها لوجه .
  - (4) أغلب أعضاء المجموعة الأولية يعرفون بعضهم البعض .
  - (5) يتواجد الأعضاء مع بعضهم داخل الجماعات الأولية لفترة طويلة .
  - (6) الأدوار التي يؤديها الأفراد عادة ما تكون عامة .
  - (7) قلة الروتين وقلة أسلوب التعامل الرسمي .
  - (8) القرارات التي تتخذ تكون مبنية على الأسلوب التقليدي لا العلمي المعتمد على تحليل الحقائق المحيطة بالظاهرة مدار التحليل.
  - (9) أهداف المجموعة تظهر تلقائيا كما هي الحالة في بعض مجموعات الأصدقاء أو أنها موجودة بصورة تقليدية أشبه بالوراثة نتيجة لاحتلال المجموعة (كالعائلة) موقعا معينا في المجتمع.
- أما « الجماعات الثانوية » فهي :
  - التراكيب الاجتماعية التي تسعى لتحقيق أهدافها المتخصصة عادة عن طريق علاقات اجتماعية ثانوية والتي تبني قراراتها على الأسلوب العلمي تتخذ صفات معاكسة للصفات المذكورة أعلاه في الجماعات الأولية.

## ٢) الجماعات النظامية والجماعات اللانظامية :

- « **الجماعات النظامية** » عبارة عن :  
- الجماعات التي عادة ما يكون لها اسم أو عنوان ومقرّ للعمل ووقت يلتقي فيه الأعضاء وجميعها محدد بنظام للمجموعة.
- أمّا « **الجماعات اللانظامية** » فهي :  
- المجموعة التي ينقصها معظم أو كلّ المقومات أو عناصر المجموعة النظامية.

## ٣) الجماعات الداخلية والجماعات الخارجية :

- المقصود بـ « **الجماعات الداخلية** » هي :  
- تلك التنظيمات سواء كانت أولية أو ثانوية .
- أمّا « **الجماعات الخارجية** » فهي :  
- التنظيمات التي لا يكون شعورها تجاهها كالشعور السابق.
- إنّ شعورنا تجاه الجماعات الخارجية هو اللامبالاة، التنافس، التجنب أو التصادم في بعض الأحيان.
- إنّ كَوْن 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 والجماعات 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 وبالتالي المجموعة بمجرد التوصل إلى هدفها كالمستمعين أو الجمهور (الزمرّة) أو الدهماء.

## ٥) الجماعات الريفية والجماعات الحضرية :

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

## ٦) الجماعات الطوعية (الاختيارية) والجماعات الإجبارية

- « **الجماعات الطوعية** » هي :  
- تلك الجماعات التي ينتسب إليها الأعضاء تلقائيا أو اختياريا وبدافع ذاتي أو شخصي، فكثيرا ما تتواجد هذه الجماعات في العمل الإرشادي كالمنتميات إلى مراكز تكوين المرأة الريفية والمنتمين 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 وتمثل في فرص يمكن استغلالها لإحداث التنمية بذلك المجتمع » ، وتقسّم الموارد التنموية إلى ثلاثة أقسام رئيسة :

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

## ❖ مفهوم المناهج التنموية :

• يمكن الحديث عن بعض الأنماط من المناهج التنموية منها :

• وهي التي تخطط لها الهيئات والبرامج التنموية من <u>خارج المجتمع المحلي</u> ويتم تنفيذها دون مشاركة المجتمعات المستهدفة ، وهذا النوع من التنمية لا تتوفر فيه صفة الاستدامة وغالباً ما ينهار بمجرد انقطاع الدعم والمساعدة المقدمة من الجهات خارج المجتمع المعين.	(١) <b>التنمية الفوقية :</b>
• وهي التنمية التي <u>تخطط لها المجتمعات المحلية وتنفذها</u> وتديرها بمجهوداتها الذاتية ويمكن أن تكون بمساعدة الجهات الأخرى ، وهذا النوع من التنمية هو الذي يملك فرصاً أكبر للنجاح والاستمرارية.	(٢) <b>التنمية القاعدية :</b>
• وهي إعداد خطط نابعة من الاحتياجات الفعلية وترسيخ منهج التنمية القاعدية ، وتبني خطط أكثر واقعية والمساهمة في بناء قدرات المجتمعات المحلية عن طريق إشراك أفراد المجتمع المحلي في كلّ المراحل ومتابعتها نتيجة لإحساسهم بأنّ الخطط نابعة من احتياجاتهم ، وهي التي <u>ستمكّنهم من قوّة مادية ومعنوية</u> يستطيعون بواسطتها مجابهة الصعوبات والمشاكل وتجعلهم أقدر على حلّها.	(٣) <b>منهجية التمكين :</b>



### ❖ مفهوم تنمية المجتمع المحلي :

- يمكن التعبير عن مفهوم « تنمية المجتمع المحلي » بأنه :
- « عملية تغيير ارتقائي ، مخطط للنهوض الشامل والمتكامل لجميع نواحي الحياة فيه ، يقوم بها أبنائه بنهج ديمقراطي . »
- ومن هذا المفهوم يمكن بيان ما 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 معين إلى وضع آخر ، أو من حالة إلى أخرى ، ولأجل إحداث هذا الانتقال أو التحوّل ، « توضع خطة أو برنامج متكامل ومحدّد الأهداف المراد بلوغها ، مع تهيئة الوسائل المادية والبشرية وتوفيرها من أجل تحقيق هذه الأهداف » ، إذ يصبح الوضع الجديد للمجتمع أفضل من وضعه السابق ، عن طريق إحداث تغيير إيجابي في طرائق التفكير والعمل والحياة لدى أفراد وجماعته ، واتخاذ الخطوات والإجراءات المناسبة لجعل حياته المادية والروحية والثقافية والفكرية أغنى وأقوى مما هي عليه .
- « التنمية المحلية » عملية مصمّمة ومقصودة من أجل مساعدة المجتمع على تحليل مشكلاته ومواجهتها وحلّها ، وذلك عن طريق فتح قنوات الاتصال والتفاعل لتبادل القضايا والمشاعر والآراء لتحسين الحياة عن طريق العمل الجماعي، وهذه عملية تغيير متعدّدة الأبعاد والنشاطات.
- تتوخّى « التنمية المحلية » تغييراً إيجابياً كلياً وعماماً يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد ، وتقوية انتمائهم لمجتمعهم وتسخير طاقاتهم للمساهمة والعطاء والتجديد والتطوير لضمان استمرارية عملية التنمية.
- أوجه التغيير في عملية « التنمية المحلية » متداخلة ومتراصة عضوياً ، وتكمّل عناصرها بعضها بعضاً في منظومة كلية تمتدّ كي تكون تنمية المجتمع المحلي متكاملة مع التنمية الوطنية ، وتتناول جوانب الحياة كافة أي أنّها عملية تسعى للتطوير الشامل لسائر جوانب المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية ، وتقوم على المشاركة الشعبية المبنية على فلسفة تؤكّد على الجهود الذاتية ومشاركة أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المحلي في إدارة شؤونه .
- التغيير التنموي يعتمد أساساً على المشاركة الشعبية الفعالة فكرياً وتخطيطياً وتنفيذياً ، في إطار منظمّ يعي ويوظّف الموارد المحلية المتاحة .
- تقتضي « التنمية المحلية » أيضاً إسناد الجهود والإمكانات المحلية أي مساندة جهود أفراد وجماعات المجتمع المحلي التي تعدّ الأصل والأساس ، من خارج المجتمع المحلي ( الحكومة ، الجهات الداعمة ) ، عن طريق المساعدات الفنية والموارد المادية وأشكال الدعم الأخرى التي يعجز المجتمع المحلي عن توفيرها .

### ❖ مراحل تنمية المجتمع المحلي :

- تنطوي مراحل تنمية المجتمع المحلي على هدف وهو « حصر الموارد والإمكانات في المنطقة موضوع التنمية » ، سواء كانت طبيعية أو بشرية أو مالية أو فنية أو تنظيمية ، ومعرفة إمكانية استخدامها في برامج التنمية ، كما تهدف إلى « جمع المعلومات والحقائق التي يمكن استنباط المشكلات منها » ، والتي تعرف العاملين في برامج التنمية على خصائص المجتمع المحلي وقادته ومؤسساته .
- في نهاية الخطوة السابقة يكون قد تمّ التوصل إلى بلورة عدد من المشكلات الرئيسية في المجتمع المحلي والتي تحتاج إلى حلول.

- يُعدّ « الاتصال » بأبناء المجتمع المحلي في كل خطوة من خطوات التنمية أمراً حاسماً ، وتبدأ عملية الاتصال بـ « طرح موضوع التنمية وتبادل الآراء بشأن الموارد والاحتياجات وأولوياتها وسبل تلبيتها » .
- **يتضمّن هذا « الاتصال » إيضاح أمرين هما :**
- (١) رؤية أفراد المجتمع المحلي لاحتياجاتهم ودورهم المتوقع في تلبيتها ، وما سوف تقدمه برامج تنمية المجتمع المحلي المقترحة، ويتبع ذلك دعوة أبناء المجتمع المحلي إلى الإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم بخصوص البرامج المزمع قيام بها لاستشفاف مدى تجاوبهم مع البرنامج المقترح، ومدى استعدادهم للمشاركة في تنفيذ أنشطته والعمل على تحفيز أبناء المجتمع المحلي.
- تهدف الخطوة المذكورة إلى :
- إشعار أبناء المجتمع المحلي بالاطمئنان للقائمين على برامج تنميته ، وهي تشمل كل ما يقوم به العاملون في مجال التنمية لغرض استنهاض همم الأفراد وخلق علاقة ودية معهم تسودها الثقة المتبادلة ، فبذلك تُهدم أسوار الشك والحذر والريبة التي يمكن أن يقابل بها العاملون في مجال التنمية في المرحلة المبكرة من العمل ، وبناء نواة التنظيم المؤسسي .
- (٢) يتطلب الاشتغال بتنمية المجتمع المحلي وجود تنظيم رئيسي يتولّى القيام بعمليات هذه التنمية وتحقيق أهدافها « التخطيطية والتنسيقية والتنفيذية والتقويمية » ، وقد تكون نواة هذا التنظيم موجودة فعلاً ومتتملة 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 والأفراد بشكل عام .
- تقتضي مراحل التنمية المحلية وجود « المرحلة التخطيطية » التي يتمّ فيها تنفيذ « المرحلة التمهيدية » ويكون قد تمّ تحسّس طريقة العمل بصورة عامة ، والتعرف على الناس واكتساب ثقفتهم وقبولهم ، وتفهمّ الأوضاع القائمة والعادات والتقاليد والقيم السائدة ، وملاحظة بعض المشكلات الهامة ، وتوطيد العلاقة مع التنظيم الذي سوف يتمّ العمل معه .
- تستهدف « المرحلة التخطيطية » وضع خطة لتنمية المجتمع المحلي تحقق تطلعات أبنائه ، وتوضع الخطة بكافة تفاصيلها الفنية وبرمجتها الزمنية ، وتوزّع أدوارها على المنظمات والأفراد للمشاركة في تنفيذها وتشمل هذه المرحلة بلورة قائمة متفق عليها لاحتياجات المجتمع المحلي والمشكلات والمعوقات التي تواجه تنميته وترتيب أولويات المشكلات وفقاً للإمكانيات الذاتية المحلية لمواجهتها ، وترتيب الحاجات حسب أهميتها بنظر المجتمع المحلي وتحديد طبيعة المشروعات التنموية التي يمكن اقتراحها للتغلب على المشكلات وفق أولوياتها وتحديد جدوى كل مشروع يقترح إدراجه في خطة تنمية المجتمع المحلي.
- تأتي « المرحلة التنفيذية » بعد « المرحلة التخطيطية » وتهدف هذه المرحلة إلى : « ترجمة خطة تنمية المجتمع المحلي ومشروعاتها إلى واقع عملي من خلال قيام كل منظمة وفرد بمهامهما وأدوارهما حسب الخطة ووفق تتابعها الزمني » ، وتتناول المرحلة التنفيذية العمليات التالية:
- اختيار الأجهزة اللازمة والمناسبة لعملية التنفيذ والعمل على إشراك القادة المحليين وتدريبهم التدريب المناسب لأداء مسؤولياتهم في عملية التنفيذ.
- تشجيع أبناء المجتمع المحلي على المشاركة الإيجابية والتعاون في التنفيذ ووضع المشروعات موضع التنفيذ الفعلي.
- توفير كافة مستلزمات القيام بعملية التنفيذ للتمكن من تحقيق الأهداف الموضوعية وإحداث التغيير المنشود.
- العمل على تثبيت التغيير الحاصل عن طريق توعية أعضاء المجتمع المحلي وتنويرهم وإشعارهم بأهمية هذا التغيير، وما سوف يترتب عليه من نتائج وانعكاسات في حياتهم، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل.
- الإشراف على عملية التنفيذ ومتابعة تحقيق الأهداف الموضوعية.

- التقييم الدوري المنتظم للتأكد من سلامة عمليات التنفيذ.

• يجب أن يكون المبدأ العام الذي يحكم تنفيذ المشروعات المختلفة هو :

- « تحقيق التعاون والشاركية 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 التقييمية » بعد « المرحلة التنفيذية » وتستهدف هذه المرحلة :

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

• ويمكن أن تحقق « المرحلة التقييمية » أهدافاً أساسية مثل :

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



### ❖ مجالات تنمية المجتمع المحلي :

- إن غاية تنمية المجتمع المحلي هي : « إحداث تغيير شامل في حياة المجتمع » .
- وقد يكون هذا التغيير :
  - **مادياً** ( رفع المستوى الاقتصادي ) أو **معنوياً** ( تغيير اتجاهات الأفراد ) .
- **وتسعى** مشروعات التنمية « لإحداث التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والصحي والعمري للمجتمع » ، **وتعمل** في « مجالات متعدّدة وتشمل نشاطاتها كلّ جوانب الحياة في المجتمع المحلي في المجالات الاقتصادية » **وتشمل** « النشاط الزراعي في زيادة الإنتاج الزراعي عن طريق :

  - استخدام الوسائل الحديثة في الزراعة ومقاومة الآفات الحشرية والأمراض النباتية ، وإدخال زراعات جديدة .
  - التوسع في الزراعة ويعني تنمية الثروة الحيوانية عن طريق تحسين النسل وإدخال سلالات جديدة .
  - تغذية الحيوان وحمايته وعلاجه وتربية الدواجن والنحل والتسويق الزراعي والإرشاد الزراعي .
  - تكوين رأي عام تعاوني وإنشاء جمعيات تعاونية وتنشيط الجمعيات التعاونية القائمة .

- وهناك الصناعات التقليدية وتكون في حصر الصناعات التقليدية القائمة ودراساتها وتطوير الصناعات القائمة وإنشاء صناعات جديدة وتسويق المنتجات والتدريب المهني .
- **أما في « المجالات الثقافية » فيجب التعاون مع المؤسسات التعليمية في مختلف مجالات التنمية ومنها :**
  - مكافحة الأمية وتعليم الكبار .
  - إنشاء المكتبات ونشر الثقافة العامّة عن طريق الندوات وغيرها .
- **أما في « المجالات الصحية » فيمكن :**
  - تحسين البيئة والمرافق الصحية ومكافحة الأمراض المعدية .
  - رعاية الأمومة والطفولة .
  - توفير الرعاية الصحية كالإسعاف والوقاية والعلاج وتحسين المساكن ونشر الوعي الغذائي وتوفير المياه النقية للشرب والتثقيف الصحي .
- **أما في « المجالات الاجتماعية » وتكون في :**
  - تنظيم المجتمع المحلي .
  - تشجيع القيادات المحلية وتطويرها .
  - القيام بالمشروعات الاجتماعية .
  - إجراء البحوث الاجتماعية .
  - تنظيم شؤون الشباب .
- **فيما يخصّ « المجالات والنشاط النسائي » فيمكن تطوير وتحسين قدرات المرأة وتحسين أدائها وذلك عن طريق :**
  - التعليم والتدريب .

- إنشاء التنظيمات النسائية وتشجيعها .
  - إدماج المرأة في عمليات التنمية والاقتصاد والتدبير المنزلي والإرشاد الأسري وتربية الأطفال .
- **أما « مجالات الخدمات العامة » فتكون في:**

- فتح الطرق الفرعية والشوارع وتعييدها وإنارتها .
- إنشاء المرافق العامة وصيانتها .
- تحسين المشهد العام للمنطقة .

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

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

#### أولاً: السمات والمهارات الاتصالية :

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

#### (1) مهارة الاستماع :

- وتتضمن « القدرة على تركيز الاهتمام والانتباه بما يتضمنه حديث الآخرين والاستجابة الإيجابية والفعالة للاستفسارات والتعليقات من الآخرين خلال الحوار والمناقشة » .

#### (2) مهارة الاتصال الشفاهي :

- وتتضمن « القدرة على عرض وتقديم الأفكار والمعلومات بطريقة لفظية واضحة وسليمة » .

#### (3) الاتصال الشخصي بالآخرين :

- وتتضمن « القدرة على التفاعل الجيد مع الأفراد من الفئات المختلفة » .
- كما تتضمن « القدرة على فهم احتياجات ودوافع الأشخاص الآخرين والتعاطف مع هذه الاحتياجات والدوافع والاستجابة الإيجابية لها ، والمعلومات والأحداث باستخدام الرموز المكتوبة عن طريق صياغة بسيطة وواضحة للجمل والعبارات والفقرات التي تعبر بطريقة سليمة عن فكرة ، أو معلومة ، أو حدث » .

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

- وتتضمن « القدرات والمهارات والخبرات الفنية في المجالات الزراعية الأساسية والحديثة والتي تمكن القائد من مساعدة المزارعين على اتخاذ قرارات إنتاجية وتسويقية سليمة وفي الوقت المناسب » .
- كما تتضمن أيضاً « مهارات تغطي جوانب أخرى من الأنشطة والممارسات في الحياة أو الثقافة الريفية والتي تمكن القائد أيضاً من مساعدة الريفيين على التعامل الإيجابي مع الموارد الريفية وكذلك على حل المشاكل التي تواجههم أثناء ممارستهم للأنشطة الريفية المختلفة » .



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

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

#### (١) مهارة اتخاذ القرار :

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

#### (٢) مهارات التنسيق :

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

#### (٣) مهارات إدارة الصراع :

- وتتضمن « الإدراك الواعي لمصادر التضارب والصراعات التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد والجماعات الريفية بسبب تعارض المصالح والاهتمامات الخاصة باستغلال الموارد الطبيعية المشتركة كالمياه أو الخاصة بالأراضي الزراعية » .
- كما تتضمن « القدرة على اتخاذ الإجراءات والخطوات الضرورية الوقائية التي تؤدي إلى منع التضارب والصراع قبل حدوثه و الحد من آثاره وإزالته في حالة حدوثه . يضاف إلى « ذلك القدرة على تحقيق التناغم والانسجام بين مصالح وأدوار العاملين في مؤسسات وأجهزة التنمية الريفية وبنى مصالح واهتمامات الأفراد والجماعات وجمهير الريفيين » .

### رابعاً : مهارات إدارة الذات :

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

### ١) مهارات إدارة الوقت :

- وتشمل « القدرة على توزيع الوقت على الأنشطة والمهام المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة بما يحقق أفضل إنجاز الأهداف » وكذلك « القدرة على وضع وتحديد الأولويات في المهام والأنشطة التي يقوم بها القائد ومهارته في التوفيق وتحقيق التناغم والانسجام بين المهام والأنشطة الدورية والطارئة في العمل التنموي الريفي » .

### ٢) مهارات تنمية القوة الشخصية :

- وتشمل « القدرة على تنمية مستوى عال من الطاقة والنشاط والاحتفاظ بهذا المستوى وكذلك القدرة على توفير مستوى عالٍ من الدافع للإنجاز » .
- كما تشمل « القدرة على العمل تحت الضغوط المختلفة ، والقدرة على الاستجابة الإيجابية للنقد من الأفراد والجماعات الريفية أو الأطراف المختلفة المعنية بأنشطة وبرامج التنمية الريفية » .

### ٣) مهارات تحليل المشكلات وحلّها :

- وتتضمن « القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة للتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها بدقة ، والقدرة على التمييز بين أعراض المشكلة والمشكلة ذاتها ثم ترتيب المشكلات وفقاً لأولوياتها » .
- كما تتضمن أيضاً « القدرة على المساهمة بالرأي والمعلومات والأفكار التي تكفل حلّ المشكلة أو القدرة على توفير هذه الآراء والمعلومات والأفكار من المصادر المختلفة » .

### ٤) مهارات التعلم :

- وتشمل « القدرة على اكتساب المعرفة من خلال الخبرات اليومية في التعامل مع الآخرين وفي معالجة المشكلات المختلفة ، وكذلك القدرة على تحديث المعلومات والخبرات من خلال التعرف على أحدث المستجدات والتقنيات التي تساعد في النهوض بالإنتاج والتسويق وفي تحسين الحياة الريفية » .

### خامساً: مهارات إدارة التحديث والابتكار :

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

### ١) مهارة الابتكار :

- وتعني « القدرة على ابتكار أو تقديم حلول جديدة للمشاكل المزمنة أو المشاكل الطارئة التي يعاني منها الأفراد والجماعات في المجتمع الريفي » .
- كما تشمل « القدرة على التوافق مع المواقف والأوضاع الجديدة المرتبطة بالتغيير » .
- وتتضمن أيضاً « القدرة على التحليل وإعادة النظر والمراجعة للأدوار والمهام الحالية استجابة للظروف والمواقف التي تتغير باستمرار » .

### ٢) مهارة قبول المخاطرة المحسوبة :

- وتشمل « مهارة التقييم المنطقي والعقلاني للبدائل المختلفة المتاحة لحل المشاكل وتحقيق الأهداف ، والإقدام على تنفيذ البديل الأفضل مع توقع الآثار السلبية المحتملة ، بالإضافة إلى القدرة على التحكم في هذه الآثار السلبية » .

### ٣) مهارة بناء المفاهيم :

- وتتضمن « تجميع المعلومات المرتبطة ببعضها من المصادر المختلفة والتأكد من مصداقية هذه المعلومات ثم وضعها في إطار عام من خلال فهم العلاقات والتكامل بينها » .
- وتتضمن كذلك « تطبيق هذه المعلومات على المواقف الحالية أو المتوقعة بهدف حل المشاكل وتحقيق الأهداف » .

### ٤) مهارة استشراف المستقبل :

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



## ❖ الأساليب القيادية من وجهة نظر العلوم الإنسانية :

### (١) القيادة وفق النظريات السلوكية :

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

### ➤ أمثلة للنظريات السلوكية :

#### أ- نظرية « الدور » :

- تستند هذه النظرية إلى أربعة افتراضات أساسية وهي :
  - يطور الناس أدواراً لأنفسهم وللآخرين بناءً على التعلم الاجتماعي والقراءة .
  - يكون الناس توقعات حول الأدوار التي سوف يقومون بها وسوف يقوم الآخرون بها .
  - يقوم الناس بتشجيع الآخرين بطريقة دقيقة وبارعة لكي يتصرفوا في إطار توقعات الأدوار التي كونوها لهم .
  - سوف يتصرف الناس في إطار الأدوار التي تنبؤها .
- ويمكن 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" ، والمديرين "ص" ) :

- يلخص « ماك جريجور » مجموعتين متضادتين من الافتراضات التي وضعها المديرون في الصناعة .
  - فالمديرون من النمط "س" يعتقدون :
    - بأن كراهية العمل تعتبر صفة أصيلة لدى الإنسان أو الشخص العادي ولذلك فإنه يتجنب القيام بهذا العمل كلما أمكنه ذلك .
    - بأنه نتيجة لهذه الصفة الإنسانية الأصيلة فإنه يجب قهر أغلبية الناس، والتحكم فيهم، وتوجيههم، أو تهديدهم بالعقاب لإجبارهم على بذل الجهد الكافي لإنجاز الأهداف التنظيمية .
    - أنّ الإنسان أو الشخص العادي يفضل التوجيه، ويرغب في تفادي تحمّل المسؤولية، كما أنّ طموحه قليل نسبياً، ويرغب في تحقيق الأمن قبل كل شيء .

#### ➤ أمّا المديرون من النمط "ص" فيعتقدون :

- بأن القيام بالجهود العضلي أو العقلي في العمل هو عملية طبيعية كاللعب أو الراحة، وأنّ الإنسان أو الشخص العادي، تحت الظروف الصحيحة، يتعلم ليس فقط أن يتقبل المسؤولية بل أن يبحث عنها .
- بأن الناس سوف يمارسون التوجيه الذاتي والضبط الذاتي لإنجاز الأهداف التي يلتزمون بها .

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

### ➤ **وبناءً على ما سبق :**

- فإن المدير الذي يتبع النمط ” س ” سوف يفضل أن يستخدم أسلوباً قيادياً أوتوقراطياً .
- في حين أن المدير الذي يتبع النمط ” ص ” سوف يفضل أن يستخدم أسلوباً قيادياً تشاركياً.

### ج - الشبكة الإدارية لـ ” بلاك ” و ” موتون ” :

- تركز هذه النظرية على توجه المديرين نحو المهمة ( الإنتاج ) من ناحية ، والعاملين ( الأفراد ) من الناحية المقابلة .
- كما تركز أيضاً على اهتمامات المديرين بتوليفات مختلفة من هاتين الناحيتين ، ويعني ذلك أن القادة قد يهتمون بأتباعهم من ناحية ، كما يتوجب عليهم أيضاً أن يهتموا بالعمل الذي يجب إنجازه من ناحية أخرى .
- والسؤال هو : ما هو كمّ الاهتمام الذي يوجهه القادة لناحية أو لأخرى .

### ➤ **تتمثل التوليفات المختلطة 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 مدخلا كسولا ، بصفة أساسية ، ويتجنب القيام بالعمل بقدر الإمكان.
- ( ٢ ) **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.
- ( ٣ ) **أسلوب الإدارة الاجتماعية** ( إدارة النادي ) وفي هذا الأسلوب ينصب الاهتمام على الناس حيث يسود جوّ من الزمالة والأسلوب الودي . والجدير بالذكر أن التركيز القليل على إنجاز المهمة **قد يؤدي إلى التشكيك في هذا الإنجاز** .
- ( ٤ ) **أسلوب إدارة منتصف الطريق أو الإدارة الوسطية** ( الإدارة المتأرجحة ) ، ويتميز هذا الأسلوب بدرجة قليلة من التوازن بين الاهتمام بكل من الناس وإنجاز المهمة.
- ( ٥ ) **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.
- ويفترض « **بلاك** » و « **موتون** » أن أسلوب "إدارة الفريق" والتي تمثل اهتماماً وتوجّهاً عالياً نحو كل من المهمة ( الإنتاج ) ، والعاملين ( الأفراد ) هي **نمط السلوك القيادي الأكثر فعالية** .

### ( ٢ ) **القيادة بالمشاركة :**

- 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 وتعهداً بتنفيذ التصرفات والإجراءات أو الأفعال المرتبطة بالقرارات التي ساهموا في اتخاذها.
- ( ٣ ) يكون الناس أقلّ تنافساً وأكثر تعاوناً عندما يعملون معاً لتنفيذ أهداف مشتركة.
- ( ٤ ) عندما يتخذ الأفراد القرار معاً ، يزداد الالتزام الاجتماعي لكل واحد منهم تجاه الآخرين وبالتالي يزداد التزامهم نحو القرار.
- ( ٥ ) القرار الذي يتخذه أفراد متعددون يكون أفضل من القرار الذي يتخذه شخص واحد بمفرده.

- ويسعى القائد الذي يستخدم أسلوب القيادة بالمشاركة إلى إدماج وإشراك أفراد آخرين في عملية اتخاذ القرارات وذلك بدلا من أن يتخذ بمفرده قراراً أوتوقراطياً ( فردياً ).
- هؤلاء الأفراد الآخرون يشملون التابعين، والأقران أو الزملاء، والرؤساء أو الأشخاص الأعلى مكانةً وكذلك أيّ طرف أو جهة مهتمة أو معنية بالقرار.

### ٣ 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 ، فإنّ القائد الفعال لا يتبع أسلوباً واحداً ، مثل استخدام القيادة التبادلية أو الانتقالية ، فما يحدث في الواقع والممارسة ، كما يرى مؤيدو هذه النظرية ، ليس بهذه البساطة.

### ➤ ويمكن تحديد ستة متغيرات تؤثر في القيادة الموقفية:

- ١) جهود الأتباع والتي تتأثر بالدفع والمجهود الفعلي الذي يقوم به الأتباع.
- ٢) قدرات الأتباع ووضوح الدور ، حيث يعرف الأتباع ما يفعلونه كما يعرفون كيف يفعلونه.
- ٣) تنظيم العمل ويعني ببيان العمل واستخدام المصادر والاستفادة منها.
- ٤) التعاون والتماسك ويعني تعاون الجماعة وتماسكها أثناء العمل الجماعي.
- ٥) الموارد والدعم وتعني توفر الأدوات، والموارد، والبشر، ..... الخ.
- ٦) التنسيق الخارجي وتركز على الحاجة إلى التعاون مع الجماعات الأخرى.



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

### ➤ **وتستند الفلسفة الجديدة إلى سبع قيم أساسية للفعل ، وهي:**

#### (١) **تطوير رؤية جماعية :**

- حيث تعمل الجماعة على بناء وتطوير رؤية تشاركية تتركز حول المستقبل وتستند إلى جوانب القوة في الجماعة .

#### (٢) **القيادة معاً :**

- حيث يتشارك كل أفراد الجماعة في عمليات القيادة ويتحمل كل منهم مسؤوليته في العمل والفعل الجماعي .

#### (٣) **التعلم معاً :**

- فتنمية القيادة الفعالة تعتمد على المعرفة وهي التي توفر المادة الضرورية لتطوير الرؤية وتوجيه الفعل .

#### (٤) **بناء المجتمع المحلي :**

- من خلال تطوير مجتمع محلي يتمتع بعلاقات قوية تستند إلى الثقة فيما بين الجماعات وهي علاقات تنمو أثناء تطوير الرؤية المشتركة، وخلال ممارسة المسؤوليات القيادية، وأثناء التعلم والتصرف الجماعي .

#### (٥) **تنمية الطاقة :**

- من خلال تطوير طاقة جمعية ، وهي قدرة الجماعة على تنمية، أو الحصول على الموارد الضرورية لتحقيق أهدافها .

#### (٦) **الفعل أو التصرف معاً :**

- من خلال أنشطة تركز على الطاقة الجمعية في إطار الرؤية التي طورتها الجماعة . ويتطلب ذلك العمل من خلال فرق .

#### (٧) **الاتصال :** من خلال تطوير وصيانة علاقات شخصية قوية بين الأفراد .

- ولكي يمكن تحسين الاتصال فإن ذلك يتطلب التدريب على إجراء الحوار ، والاستماع من أجل الفهم ، والحرص على تكوين اتجاهات تتسم بسعة الأفق والعقل المفتوح، وتكوين أو اكتشاف الأساس أو الأرضية المشتركة بين الأفراد والجماعات المتعددة والمتنوعة والمختلفة .

- وفقاً لهذه النظرة الجديدة يمكن تعريف « **قيادة المجتمع المحلي** » على أنها : " تلك التي تتضمن التأثير ، والقوة ، وتوفير مدخلات لعملية اتخاذ القرارات العامة في واحد أو أكثر من مجالات الأنشطة " .

- كما ينظر إلى الاستعانة بالقيادة والمؤثرين في المجتمع المحلي كأحد استراتيجيات تغيير هذه المجتمعات . ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن ذلك يتم من خلال :

- التعرف على من هم القادة والأشخاص ذوو التأثير في المجتمع المحلي .

- فهم الكيفية التي يؤثرون بها على عملية اتخاذ القرارات، أو الكيفية التي يتحكمون من خلالها في هذه العملية .

- بناء علاقة حميمة مبنية على الصداقة والمودة معهم . ويحتاج الأفراد، وكذلك الجماعات، التي تقترح وتخطط برامج التغيير في المجتمع المحلي إلى إدماج أو استشارة مثل هؤلاء القادة والمؤثرين في مختلف مراحل تخطيط برامج التغيير .

وإذا لم يتم تسهيل هذا الإدماج بنجاح فإن القائمين على تخطيط برنامج التغيير يتعرضون دائماً للمخاطرة بفشل أو تعطل البرنامج .

- **أحد أمثلة تطبيق هذه الاستراتيجية :** 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 وتنفيذ البرامج الجديدة للتغيير .
  - فهم ديناميات عملية اتخاذ القرارات في المكان أو الموقع الذي يتوقع أن ينفذ به البرنامج الجديد .



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

(١) **تعريف وتحديد المشكلة أو الحاجة أو المهمة :**

- في هذه المرحلة يتم إجراء دراسة وتحليل عميق للموقف في المجتمع المحلي وذلك من خلال جمع البيانات والمؤشرات والحقائق المتعلقة بالجوانب المختلفة للمهمة القيادية .
- ويلزم في هذه المرحلة التأكد من صدق وصحة البيانات والأرقام والمؤشرات التي نقوم بجمعها وذلك من خلال استخدام جميع المصادر المتاحة للبيانات بما فيها المصادر الثانوية من سجلات وملفات ووثائق وأي مطبوعات منشورة عن واقع المجتمع المحلي ، وفي هذه الحالة يفضل الاعتماد على المصادر والوثائق الحديثة كلما أمكن ذلك.
- يمكن استخدام المصادر المختلفة كوسيلة لمراجعة صدق وصحة البيانات والمؤشرات المتعلقة بالموقف ، حيث نقوم بمراجعة البيان أو المؤشر الذي حصلنا عليه من مصدر ثانوي ببيانات المصادر الأخرى عن نفس الموضوع.
- إنّ البيانات والمؤشرات التي نجمعها عن الموقف في هذه المرحلة تكون على درجة عالية من الأهمية حيث توفر صورة كاملة للموقف في المجتمع المحلي . وتشمل الموضوعات التي يفضل تغطيتها بالدراسة والتحليل ما يلي :

(١) الحاجات التعليمية .	(٢) العوامل السكانية .	(٣) البناء المؤسسي .
(٤) نظام القيم .	(٥) بناء الطبقات الاجتماعية .	(٦) البنيان الاقتصادي .

(٢) **تحديد واختيار الأهداف أو البدائل الممكنة والمناسبة لحل المشكلة وإنجاز المهمة :**

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

➤ **وعند تحديد الأهداف لا بدّ من :**

- مراعاة اختيار وصياغة الأهداف بحيث تكون أهداف ذكية ، وتعني أنّ الهدف بسيط مصاغ بلغة سهلة .
- وقابل للقياس ، بمعنى أنه يمكن التعرف على درجة تحقيقه بالسهولة المناسبة .
- قابل للإنجاز والتحقيق .
- هدف واقعي بمعنى أنه موضوعي وليس خيالياً .
- الهدف يكون محدداً بفترة زمنية معينة .

(٣) **اختيار القائد / القادة المناسبين للهدف والمهمة :**

- وفي هذه المرحلة يتم اختيار القائد المناسب للمهمة أو الهدف من بين القادة المحليين الذين يتم تحديدهم باستخدام المداخل المختلفة لتحديد القادة والتي تم تناؤها.
- ويمكن تعريف الأشخاص المؤثرين في المجتمع المحلي والمعروفين أيضا بأنهم « القادة الملهمون ، شاغلو مراكز القوة ، أو من يضيفون الشرعية » .

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

- لكي يؤدي قادة المجتمع المحلي وظائفهم بطريقة جيدة فإنهم يحتاجون إلى المهارات والمعارف المرتبطة بالمجتمع المحلي وهي :
  - فهم الواقع الحالي في المجتمع المحلي وتوفر البيانات التي تدعم هذا الفهم .
  - معرفة بالتاريخ السياسي والاقتصادي للمجتمع المحلي .
  - فهم كيفية التخطيط الاستراتيجي : تطوير رؤية ، وأهداف ، واستراتيجيات ، وخطط للعمل مبنية على أساس أصول ومصادر قوة المجتمع المحلي .
  - مهارات بناء التحالفات مع الجماعات الأخرى .
  - القدرة على تحديد ، وتنمية ، وتمكين القادة الآخرين .
  - معرفة بالاستخدام الفعال لوسائل الإعلام الجماهيري .
  - الالتزام والتعهد بالترحيب والاحتفال بالانتصارات والإنجازات ( الكبيرة والصغيرة ) .
- **ويرى بعض الباحثين** أنه : يمكن لبرامج تنمية القيادة أن تعمل كوكيل تغيير في مجال تنمية المجتمع .
- **ومن الأمثلة الناجحة** لمثل هذه البرامج : " برنامج BOLD 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 وتعليم قادة المجتمع المحلي الذين لا يشاركون في برامج التدريب التقليدية .
- زيادة الوعي لدى كل فرد منهم بأهمية ديناميكية الجماعة .
- زيادة مشاركتهم في التحسينات وحل المشاكل المرتبطة بالمجتمع المحلي .
- توفير الفرص التعليمية للأفراد المقيمين في المجتمعات المحلية الذين يرغبون في إحداث التغيير في مجتمعاتهم .
- توسيع الجهود المشتركة والتعاونية بين الجماعات غير التقليدية .

#### ٥) تطوير خطة للعمل لتنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف :

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

- من؟ سوف يقوم بماذا؟ ، وأين يتم هذا النشاط ؟ ، وكيفية إجراء النشاط ؟

#### ٦) **تنفيذ خطة العمل ( تحت الإشراف ) :**

- في هذه المرحلة يتم تنفيذ أو القيام بالأنشطة والجهود التي تضمنتها خطط العمل المتفق عليها وذلك تحت إشراف غير مباشر من أخصائي تنمية المجتمع ، وذلك **للتأكد من تحقيق مبدئين مهمين** وهما :
  - التزام القائد ومن يعاونه بتنفيذ جميع الأنشطة التي وردت بخطة العمل وذلك في المواعيد والأوقات وبالكيفية 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 وغير متوقعة .

### ٧) قياس وتقدير الآثار والنتائج :

- 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.
- **وهناك 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 والظروف ذات الصلة بالمشكلة .
  - زيادة درجة مشاركة الأهالي في المجتمع المحلي في الأنشطة المختلفة والجهود التي تم القيام بها في سبيل حل المشكلة .
  - زيادة درجة تعبئة وحشد المصادر المختلفة للمجتمع المحلي لحل مشاكله .

### ٨) التقويم وإعادة النظر :

- في هذه المرحلة يتم مراجعة جميع الخطوات السابقة للتوصل إلى تقدير نهائي عن درجة نجاح إدماج القادة في برامج وأنشطة ومشروعات التنمية في المجتمع المحلي .
- وتفيد هذه المراجعة في تحديد نقاط الضعف أو جوانب الفشل في تنفيذ المهمة القيادية بما يؤدي إلى تعديل الخطوات المستقبلية عند إسناد مهمة أخرى لنفس القائد أو قادة آخرين .



## المحاضرة الرابعة عشر : مراجعة عامة

- **يهتم القيادة** بـ « علم النفس الاجتماعي ، علم الاجتماع ، مجال ديناميات الجماعة ، علم السياسة ، علم الاجتماع التنظيمي »
- « والقيادة حاجة **اجتماعية** » تظهر لتحقيق وظيفة مهمة لأي جماعة .
- **تُعرّف القيادة** بشكل عام بأنها :  
- « عملية تفاعل يتم في سياقها المبادرة من أطراف معينة وتبادل محاولات التأثير والاستجابة بين أشخاص » .
- يقصد **بالسلطة في مفهومها الاجتماعي** :  
- « تلك القدرة التي يحوّزها فرد أو جماعة ، **على التأثير** في سلوك واتجاهات الآخرين » .

### أسس بناء السلطة الفردية

(١) سلطة الإثابة	(٢) سلطة الإِجبار	(٣) السلطة الشرعية
(٤) سلطة الخبرة	(٥) السلطة المرجعية	(٦) سلطة المعلومات

### الأنماط المختلفة لبناء السلطة :

(١) البناء الهرمي	(٢) بناء متعدّد الأفراد
(٣) بناء متعدّد الجماعات	(٤) بناء حلقي أو دائري

### أسس بناء السلطة الفردية :

(١) موقف تفاعلي	(٢) قائد	(٣) أتباع	(٤) عملية اتصال
-----------------	----------	-----------	-----------------

### توجد ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة هي :

(١) الديمقراطي	(٢) الأوتوقراطي	(٣) الفوضوي
----------------	-----------------	-------------

### مراحل عملية اتخاذ القرار :

(١) تحديد الهدف	(٢) التشخيص	(٣) وضع الحلول البديلة
(٤) تقييم كل بديل من البدائل	(٥) اتخاذ القرار	

- « **المدير** » يقوم بأداء عدد من الوظائف تشمل :  
- التخطيط ، التنظيم ، الاتصال ، السيطرة على الأفراد ، متابعة أداء المهام ، توظيف التكنولوجيا ، وإدارة رأس المال ...
- « **القائد** » يؤدي بعض الوظائف المتصلة **بالجوانب الإنسانية** :  
- التنسيق بين الأفراد ، توجيههم ، حثهم على بذل الجهد ، تنشيط دافعيتهم لإنجاز المهام ....

• تستهدف برامج ومشروعات « التنمية المحلية » إحداث تغييرات قد تكون بنائية و/أو وظيفية في **مسار الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية** في المجتمع المحلي ، من أجل التخلص من أوضاع غير مرغوب فيها كالفقر والبطالة والامية وانخفاض مستوى الوعي.....الخ.

• ضرورة تفعيل « **البناء القيادي** » في السياق المحلي في كل مجالات النشاط التنموي على أساس وظيفي .

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

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

- تبدأ من « **نظريات الرجل العظيم** » وصولاً إلى « **النظرية الانتقالية** » في التصنيف الأول (محاضرة ٤)

- تبدأ من « **نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات** » وصولاً إلى « **نظريات القيادة المشروطة** » بالتصنيف الثاني (محاضرة ٥)

### ❖ مفهوم المجتمع المحلي :

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

(١) مجموعة من الأشخاص ويمثل « **العنصر الديموغرافي أو السكاني** » .

(٢) منطقة جغرافية ، وتمثل « **العنصر المكاني** » .

(٣) تفاعل اجتماعي ، ويمثل « **العنصر السوسولوجي أو الاجتماعي** » .

(٤) روابط مشتركة ويمثل « **العنصر السيكولوجي الثقافي** » ، كالعادات والتقاليد والقيم والعقائد والأمان والأهداف.

### أنواع الجماعات :

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

### ❖ مفهوم الموارد التنموية :

- تقسم الموارد التنموية إلى ثلاثة أقسام رئيسية :

• وهي <b>البشر</b> وما يملكونه من <b>موارد</b> (وتشمل العدد ، الفئات العمرية ، النوع ، الأموال ، المعارف ، المهارات ، الخبرات ...)	(٤) <b>الموارد البشرية :</b>
• وهي <b>الأرض</b> وما بداخلها ، وما عليها وما فوقها ( المعادن ، الصخور ، التربة ، الغابات ، المراعى ، موارد المياه ، المناخ ، التضاريس ، الحيوانات البرية ، الأسماك ....)	(٥) <b>الموارد الطبيعية :</b>
• وهي <b>كل العوامل والأطر</b> التي تحكم العلاقة بين الناس وبعضهم وتحكم علاقتهم بالموارد الأخرى وكيفية التعامل معها ( المؤسسات المجتمعية ، النظم واللوائح والقوانين ، العادات والتقاليد ، الأعراف ، الثقافات المحلية ، .... الخ ) .	(٦) <b>الموارد المجتمعية :</b>



## ❖ مفهوم المناهج التنموية :

- يمكن الحديث عن بعض الأنماط من المناهج التنموية منها :

١) التنمية الفوقية .	٢) التنمية القاعدية .	٣) منهجية التمكين .
----------------------	-----------------------	---------------------

- مفهوم « تنمية المجتمع المحلي » بأنه :

- « عملية تغيير ارتقائي ، مخطط للنهوض الشامل والمتكامل لجميع نواحي الحياة فيه ، يقوم بها أبنائه بنهج ديمقراطي » .

## ❖ مراحل تنمية المجتمع المحلي : ( ص ١٩ )

- يتطلب الاشتغال بتنمية المجتمع المحلي وجود تنظيم رئيسي يتولى القيام بعمليات هذه التنمية وتحقيق أهدافها « التخطيطية والتنسيقية والتنفيذية والتقييمية » .
- أهمية عملية « الاتصال » في كل مرحلة من المراحل . ( ص ٢٠ )

## ❖ مجالات تنمية المجتمع المحلي : ( ص ٢٢ )

- إن غاية تنمية المجتمع المحلي هي : « إحداث تغيير شامل في حياة المجتمع » .
- وقد يكون هذا التغيير : مادياً ( رفع المستوى الاقتصادي ) أو معنوياً ( تغيير اتجاهات الأفراد ) .

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

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

## ❖ الأساليب القيادية من وجهة نظر العلوم الإنسانية :

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



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

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

## ❖ خطوات إدماج القادة المحليين والاستفادة منهم :

- تعريف وتحديد المشكلة أو الحاجة أو المهمة .
- تحديد واختيار الأهداف أو البدائل الممكنة والمناسبة لحل المشكلة وإنجاز المهمة .
- اختيار القائد / القادة المناسبين للهدف والمهمة .
- الدفع وبناء القدرات والتدريب للقادة على أداء المهمة .
- تطوير خطة للعمل لتنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف .
- تنفيذ خطة العمل (تحت الإشراف) .
- قياس وتقدير الآثار والنتائج .
- التقويم وإعادة النظر .

تم بحمد الله