



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الملك فيصل

كلية الآداب

القيادة وتنمية المجتمعات المحلية

الدكتور / الحبيب كشيدة الدرويش

المحاضرة الاولى

الإطار المفاهيمي للقيادة

بينما يهتم علم النفس الاجتماعي Social Psychology بظاهرة القيادة التي تتعلق بسلوك الفرد داخل الجماعة، فإن علم الاجتماع Sociology هو الذي يهتم بظاهرة بناء السلطة التي تتعلق بالعلاقات بني الأفراد والجماعات في سياق عملية التفاعل الاجتماعي خاصة على مستوى المجتمع المحلي والمجتمع العام. ويهتم بالقيادة مجالات أخرى لها تطبيقات عملية عديدة، مثل مجال ديناميات الجماعة Group Dynamics الذي يركز على العمليات التي يمكن من خلالها التأثير على وظائف الجماعة والدافعية لدى أعضائها نحو إنجاز أدوارهم من جانب وأهداف الجماعة من جانب آخر.

ويهتم بظاهرة القيادة 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 موقعا مهماً أيضاً في علم السياسة Politics 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 local community .

والقيادة حاجة اجتماعية تظهر لتحقيق وظيفة مهمّة لأيّ جماعة، وهي صيانة Sustaining 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 Subordination) 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 Multiplied Effects 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 وخصائصه، مما قد يجهله الغرباء عن المجتمع من وكلاء التنمية.

مفهوم القيادة

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

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

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

مفهوم السلطة

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

أسس بناء السلطة الفردية:

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

سلطة الإثابة :

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

سلطة الإجمار (القدرة على القهر والإلزام) :

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

السلطة الشرعية Legitimate

- 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 مسمّيات أو ألقاب مثل مدير أو مشرف.

سلطة الخبرة Expert

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

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. 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.

• سلطة المعلومات Information:

- 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 تتطلب وظيفته.

الأنماط المختلفة لبناء السلطة

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

- **البناء الهرمي:** 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.
 - **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 ومحدّد، ويغلب أن يكون الانفصال هنا راجعا لأسباب ذات بعد تاريخي، أو لأسباب تتعلق بتوجّه يستبعد خلق فرص احتمال تركّز القوة والسلطة 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.
- وهناك ملاحظتان يجدر ذكرهما بعد الانتهاء من عرض أشكال بناء السلطة:

1- 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.

2 - 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 حتّى يتحقّق التفاعل ما بينها خلقاً لظاهرة القيادة، وإن 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

المحاضرة الثانية

القيادة والقدرة على التأثير

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 بعضا من سلوكيات الدور المرتبطة بوضع أو موقع القائد. وكذلك نتوقع في المقابل أننا نتأثر بتلك المحاولات، لأن مثل هذه التوقعات متفقة مع وضع التابع والمرؤوس.

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

وفي تجربة ميدانية لتعيين قائد للجماعة، اتضح أنّ سيطرة القادة على الجماعة وتحكمهم في المناقشات كانت مقبولة من قبل الجماعة، برغم أن القادة كان قد تمّ اختيارهم عشوائياً وليس نتيجة لكفاءات خاصة أو قدرة على القيادة.

والقادة يمكن أن يكونوا رسميين أو غير رسميين. والقادة الرسميون بشكل عام 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؟

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

- 1- مواقف أو ظروف معينة تمرّ بها الجماعة وهذه هي ركيزة النظرية الموقفية.
- 2- 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 تعرضها 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 وعدم ثبات الجماعة

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

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 83% من الجماعات التي يخفق قادتها في أداء وظائف القيادة، ظهر قائد جديد من هذه الجماعات لإنجاز هذه الوظائف، وذلك بالمقارنة بحدوث ذلك في 39% 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 المحلية، 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:

1- **تحديد الهدف** من القرار أي النتيجة المطلوب الوصول إليها والتي تحتاج اتخاذ قرار ما.
2- **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.
3- **وضع الحلول البديلة**: وذلك بوضع تصور لكل التصرفات والأفعال الممكنة التي تتسم بالإبداع والجدة – في ظل القواعد والأسس السائدة – لحل المشكلة.

4- **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.

5- **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:

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

ب- **ضرورة مراعاة أن القيادة عملية جماعية وليست فردية**، وأنها تتطلب وضوح البناء القيادي للجماعة بما يشمل ذلك من تحديد القادة وأنماطهم والمواقف التي يتميز كل منهم بقدرته تأثير أكبر فيها إلخ.
وتتطلب الأنشطة التنموية تحديدا تطبيق النهج الديمقراطي، فهو الذي يمكن من خلاله رفع الثقة في الذات ومن ثم الاعتماد المتزايد على الذات، بما يحقق مزيدا من الاستقلالية والتخلص من التبعية، دون أن يتعارض ذلك مع الاندماج في النسيج الاجتماعي الأشمل. فالاستقلالية ليست مرادفا للانعزال أو الانفصال وإنما هي تعني مزيداً من العلاقات المتوازنة مع الآخرين، والتي تقوم على الاندماج الفعال في الكيانات الاجتماعية الأشمل، فضلا عن المشاركة الفعالة والشاملة من المستوى المحلي إلى المستويات الأعلى.
وفي هذا السياق فقد طرح العديد من الباحثين عددا من الوظائف التي تميل ظاهرة القيادة - خاصة من خلال النهج الديمقراطي - لتحقيقها، بما ينعكس في رفع فرص تحسين أداء الجماعة وصيانة استقرارها.
ومن أهم تلك الوظائف:

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

القادة وعملية اتخاذ القرار

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

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

1- الحيوية الطبيعية والهيكل والقوام العام

2- الذكاء والفعل الموجه بناء على حكم عقلائي

3- التحمّس لقبول المسؤولية

4- القدرة علي أداء المهام

5- التفاهم مع الأتباع واستيعاب الاحتياجات التي تخصهم

6- مهارة التعامل مع الآخرين

7- الحاجة إلى الإنجاز

8- القدرة علي تحفيز الناس

9- الشجاعة في اتخاذ القرار

10- التمتع بثقة الآخرين

13- قدرة اتخاذ القرار

12- الثقة بالذات

13- الرغبة في إثبات الذات

14- المرونة والقدرة علي التواءم والتكيف

المحاضرة الثالثة

القيادة وعلاقتها بالإدارة والتنمية المحلية

القيادة والإدارة

يرى البعض في إطار النظرة التقليدية لوظائف الإدارة أن القيادة تمثل جزءاً من مهام الإدارة حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية)، والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية ... الخ) بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج الصناعي أو غيرها، في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص باتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة.

المدير يقوم بأداء عدد من الوظائف تشمل التخطيط، والتنظيم والاتصال والسيطرة على الأفراد ومتابعة أداء المهام وتوظيف التكنولوجيا، وإدارة رأس المال. أما القائد فيؤدي بعض هذه الوظائف مما يتصل بالجوانب الإنسانية ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد وتنشيط دافعيتهم لإنجاز المهام. وعلى ذلك تكون الإدارة أعمّ وأن القيادة واحدة من وظائف الإدارة.

قابلية نقل القيادة

وتعني أنه يوجد نزوع للأفراد الذين يلعبون الأدوار القيادية في موقف ما أن يلعبوها أيضاً في المواقف الأخرى.

هذا النزوع يكون أقوى في المواقف المتشابهة طبعاً، لكن نفس التأثير يوجد حتى عندما تكون المواقف غير متشابهة، حيث أنّ الإدراكات والاتجاهات والقيم وطرق التفكير التي تعلمها الأفراد في مواقف جماعية مختلفة تصبح جزءاً من نمط سلوكهم العام.

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

القيادة وعلاقتها بالتنمية المحلية

تستهدف برامج 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.

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 وتتحقّق الاستفادة من نتائجه. على أنّ المستهدفين بالتنمية يشكلون عادة مجموعات لا تتّسم بالضرورة بالتجانس أو التوافق في احتياجاتهم، مما يستدعي تمثيلهم بشكل متوازن في البناء القيادي لتحقيق التوازن في إدارة الفعل الجماعي في سياق عملية التنمية.

وينجم عن التغيير - عادة - تعديلات في شكل نظام الجزاءات Sanctions - نظام توزيع المزايا العينية أو غير العينية من جانب والجزاءات السلبية من جانب آخر- الذي يتبنّاه القادة والذي يحبّد عادة التغيير، ممّا قد ينجم عنه تغيير في العلاقات ومواقف أعضاء الجماعة داخل الجماعة في ضوء قدر المنافع أو الأضرار التي يحتمل أن يتعرضوا لها.

ومن هنا قد تنشأ فرص للصراع 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 يحقق الحفاظ على موضوعيته ودعم نظرته 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.

المحاضرة الرابعة

نظريات القيادة

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

التصنيف الأول:

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

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 أن هذه النظريات تركز على الرؤية الفردية للقائد، وذلك على الرغم من وجود مدرسة فكرية تلقى تقديراً متزايداً وتركز على القيادة الموزعة **Dispersed** أي التي لا تتركز 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 تتركز فقط في القائد المعين رسمياً. وطبقاً لهذه المدرسة فإن التركيز ينتقل من تنمية أو تطوير القادة **leaders** إلى تنمية وتطوير منظمات قائدة " **Leaderful** " تتميز بالمسؤولية الجماعية **Collective Responsibility** عن القيادة.

ويمكن 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. وكان استخدام مصطلح الرجل مقصوداً حتى أواخر القرن العشرين على أساس أن القيادة كان ينظر إليها باعتبارها مفهوماً عسكرياً غربياً وخصوصاً بالذكور. وأدى ذلك إلى نشوء النظرية التالية الخاصة بالسمات.

نظريات السمات **Trait Theories**

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

النظريات السلوكية **Behaviorist Theories**

- 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 أنها أساليب للقيادة.

القيادة الموقفية Situational Leadership

- القيادة وفقاً لهذه النظرية تتحدّد بالموقف الذي تمارس فيه. فعلى سبيل المثال قد يتطلب موقفاً معيناً أسلوباً أو توطراًياً 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 وتركز على تحديد العوامل الموقفية التي يمكن أن تؤثر في، أو تعتبر الأفضل أو الأنسب، لأسلوب قيادي يتناسب مع ظروف محددة.

النظرية التبادلية Transactional Theory

- 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.

النظرية التحولية أو الانتقالية Transformational Theory

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

المحاضرة الخامسة

نظريات القيادة (2)

التصنيف الثاني:

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، والخصائص، والقدرات، والأنماط السلوكية، أو المهارات التي يتصف بها أو يمكن للقائد إظهارها بوضوح. وعندما تقدم نظرية السمات تعريفاً للقائد فإنها تبدأ بكلمة " القائد"، ثم تذكر قائمة من الصفات مثل: خادم servant، كاريزمي charismatic، على خلق ethical، يأخذ زمام المبادرة takes initiative، يظهر التميّز shows excellence، ذو توجه نحو الهدف goal-oriented، مُلهم inspiring، متصل جيّد 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

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

نظريات العلاقة Relationship theories

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

نظريات القيادة عملية Process theories

- 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 تغيير اجتماعي تطوّري وعامّ. هذه العملية (القيادة عملية) تفهم على أنها مبدّدة Dissipative ولا يمكن التحكم فيها بواسطة القائد. وفي هذه النظريات يكون القائد رمزاً لما يرغبه كل شخص أكثر من كونه منتجا لنواتج أو مخرجات معينة. - وتتركز المشكلة الأساسية في دراسات القيادة في التمييز بني مفهوم القيادة ومفاهيم أخرى مثل الإدارة Management والإشراف Supervision، وإدارة الدولة Statesmanship، والأمر Command. فجميع هذه الكلمات تمثل مفاهيم مختلفة، وإن 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. وأغلب النظريات السلوكية مثل (نظرية المديرين X والمديرين Y ، ونظرية 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، بأنّ القائد يحتفظ بالحقّ 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 الموقفي 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

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

المهارات

- الذكاء
- مهارة تطوير المفاهيم
- الإبداع/ الابتكار
- الدبلوماسية واللباقة
- 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 والقائد الفاشل، إلى أربع سمات أساسية ينجح بها القادة، أو يفشلون في أن يكونوا قادة وهي:

1- الثبات الانفعالي، (الهدوء ورباطة الجأش وتشمل): الهدوء، والثقة بالنفس، وإمكانية التنبؤ أو توقع سلوكه خاصة عندما يكون تحت ضغط.

2- الاعتراف بالخطأ: وتشمل الإقرار بالأخطاء أكثر من بذل الجهد لتغطية هذه الأخطاء.

3- مهارات شخصية جيدة: وتشمل القدرة على الاتصال بالآخرين وحثهم دون اللجوء لأساليب قهرية أو سلبية.

4- قدرات عقلية وفكرية واسعة: وتشمل القدرة على فهم مجالات كثيرة ومتعددة، أكثر من التخصص أو ضيق مجال الخبرة أو ضيق الأفق.

المحاضرة السادسة

دور القيادة في تنمية المجتمع المحلي: - مدخل مفاهيمي -

المجتمع

يُعرّف المجتمع بأنه " الإطار العام الذي يحدّد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد الذين يعيشون داخل نطاقه في هيئة وحدات أو جماعات ".
إنّ هذا التعريف يوضّح أن المجتمع عبارة عن الهيكل العام لمجموعة علاقات اجتماعية تنشأ بين الأفراد وهم متعايشون في وحدات أو مجموعات اجتماعية وبمعنى آخر فإن قوام المجتمع هو ذلك النسج للعلاقات الاجتماعية التي تتواجد فيما بين وضمن المجموعات الاجتماعية.

المجتمع

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 المتدخّل الاجتماعي في تعامله مع الجمهور.

مفهوم المجتمع المحلي

يتكون 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 نتاج تفاعل أفرادها ومجموعاتها مع الشروط المادية تلك أي التاريخ والثقافة.

إنّ تعريف المجتمع المحليّ 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 يتمثّل في قواعد منظمة لسلوك أفرادها وللعلاقة المتبادلة فيما بينهم .. وبمعنى آخر يجب أن تقوم فيه نظم وأوضاع اجتماعية وهيئات ومؤسسات تحمل سمات خصوصية.

4- الشعور المشترك والولاء للمجتمع المحلي من قبل أعضائه أي أنّ أعضاء المجتمع المحليّ 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 كـالقرية أو العزبة أو الضيعة أو البلدة أو المدينة...إلخ. فالمجتمع المحلي عبارة عن الأماكن التي يقيم بها الناس، ويكسبون منها أرزاقهم، ويربون أبناءهم، ويقومون بمعظم أنشطتهم المعيشية.

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

- مجموعة من الأشخاص ويمثل العنصر الديموغرافي أو السكاني.
- منطقة جغرافية، وتمثل العنصر المكاني.
- تفاعل اجتماعي، ويمثل العنصر السوسولوجي أو الاجتماعي.

مفهوم المجتمع المحلي

روابط مشتركة ويمثل العنصر السيكولوجي الثقافي، كالعادات والتقاليد والقيم والعقائد والأمانى والأهداف. وعليه فإن المجتمع المحلي يتكون من أشخاص متفاعلين اجتماعياً مع بعضهم البعض، وفي منطقة جغرافية محددة، وتجمعهم روابط مشتركة، وهذه المشاركات في الأنشطة التنموية لها أهم صور وأنماط المشاركات المجتمعية.

أنواع المجتمعات المحلية

أنواع المجتمعات المحلية الريفية

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

- نظام الإقامة في قرى عادية.
- نظام الإقامة في مزارع متناثرة.
- ويُفرّغ منها نظامان آخران وهما:

* نظام القرية الخطية

* نظام القرية عبر الطريق.

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

المحاضرة السابعة

أنواع الجماعات

الموارد والمناهج التنموية

تعريف الجماعة

- الجماعة **تنظيم اجتماعي** يكون أعضاؤه معروفين ومحددين من قبل بعضهم بعضا بشكل شخصي.
- إن الجماعة كـتصنيف 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

الجماعات الأولية والجماعات الثانوية

- المجموعة الأولية عبارة عن مجموعة أشخاص يتعاملون مع بعضهم من أجل التوصل إلى هدف المجموعة وغالبا ما تمتاز الجماعات الأولية بالصفات التالية:
- 1- **صغر الحجم** : الجماعات الأولية كالعائلة 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 وجها 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.
- أمّا **الجماعات الثانوية** فهي التراكيب الاجتماعية التي تسعى لتحقيق أهدافها المتخصصة عادة عن طريق علاقات اجتماعية ثانوية والتي تبني قراراتها على الأسلوب العلمي تتخذ صفات معاكسة للصفات المذكورة أعلاه في الجماعات الأولية.

الجماعات النظامية والجماعات اللانظامية

الجماعات النظامية عبارة عن الجماعات التي عادة ما يكون لها اسم أو عنوان ومقرّ للعمل ووقت يلتقى فيه الأعضاء وجميعها محدد بنظام للمجموعة. أما المجموعة اللانظامية فهي المجموعة التي ينقصها معظم أو كلّ المقومات أو عناصر المجموعة النظامية.

الجماعات الداخلية والجماعات الخارجية

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

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

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

الجماعات الدائمة والجماعات المؤقتة

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

الجماعات الريفية والجماعات الحضرية

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

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.

أما 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 المتوقّرة في المجتمع وتتمثل في فرص يمكن استغلالها لإحداث التنمية بذلك المجتمع، و تقسّم الموارد التنموية إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

1- الموارد البشرية وهي البشر وما يملكونه من موارد (وتشمل العدد، الفئات العمرية، النوع، الأموال، المعارف، المهارات، الخبرات...).

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

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

يمكن الحديث عن بعض الأنماط من المناهج التنموية منها:

- التنمية الفوقية التي تخطط لها الهيئات والبرامج التنموية من خارج المجتمع المحلي ويتم تنفيذها دون مشاركة المجتمعات المستهدفة، وهذا النوع من التنمية لا تتوفر فيه صفة الاستدامة وغالباً ما ينهار بمجرد انقطاع الدعم والمساعدة المقدمة من الجهات خارج المجتمع المعين.
- التنمية القاعدية وهي التنمية التي تخطط لها المجتمعات المحلية وتنفذها وتديرها بمجهوداتها الذاتية ويمكن أن تكون بمساعدة الجهات الأخرى، وهذا النوع من التنمية هو الذي يملك فرصاً أكبر للنجاح والاستمرارية.

منهجية التمكين

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

المحاضرة الثامنة

تنمية المجتمع المحلي

مفهوم تنمية المجتمع المحلي:

يمكن التعبير عن مفهوم تنمية المجتمع المحلي بأنه عملية تغيير ارتقائي، مخطط للنهوض الشامل 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 معيّن إلى وضع آخر، أو من حالة إلى أخرى، ولأجل إحداث هذا الانتقال أو التحول، 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 تغييرا إيجابيا كلياً وعماماً يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد، وتقوية انتمائهم لمجتمعهم وتسخير طاقاتهم للمساهمة والعطاء والتجديد والتطوير لضمان استمرارية عملية التنمية.

أوجه التغيير في عملية التنمية المحلية متداخلة ومتراصة عضويًا، وتكتمل عناصرها بعضها بعضاً في منظومة كلية 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 منظم يعبئ ويوظّف الموارد المحلية المتاحة.

تقتضي التنمية المحلية أيضاً إسناد الجهود والإمكانات المحلية أي مساندة جهود أفراد وجماعات المجتمع المحلي التي تعد الأصل والأساس، من خارج المجتمع المحلي (الحكومة، الجهات الداعمة)، عن طريق المساعدات الفنية والموارد المادية وأشكال الدعم الأخرى التي يعجز المجتمع المحلي عن توفيرها.

مراحل تنمية المجتمع المحلي:

تتطوي مراحل تنمية المجتمع المحلي على هدف وهو **حصر الموارد والإمكانات في المنطقة موضوع التنمية**، سواء كانت طبيعية أو بشرية أو مالية أو فنية أو تنظيمية، ومعرفة إمكانية استخدامها في برامج التنمية، كما تهدف إلى جمع المعلومات والحقائق التي يمكن استنباط المشكلات منها، وإلى 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** بطرح موضوع التنمية وتبادل الآراء بشأن الموارد والاحتياجات وأولوياتها وسبل تلبيتها. يتضمن هذا **الاتصال** إيضاح أمرين هما:

1- 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 بأرائهم ومقترحاتهم بخصوص البرامج المزمع قيام بها لاستشفاف مدى تجاوبهم مع البرنامج المقترح، ومدى استعدادهم للمشاركة في تنفيذ أنشطته والعمل على تحفيز أبناء المجتمع المحلي.

تهدف الخطوة المذكورة إلى إشعار أبناء المجتمع المحلي بالاطمئنان للقائمين على برامج تنميته، وهي تشمل كل ما يقوم به العاملون في مجال التنمية 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.

2- 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 ومتمثلة 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 التمهيديّة يكون قد تمّ تحسّس طريقة العمل بصورة عامة، والتعرف على الناس واكتساب ثقتهم وقبولهم، وتفهم الأوضاع القائمة والعادات والتقاليد والقيم السائدة، وملاحظة بعض المشكلات الهامة، وتوطيد العلاقة مع التنظيم الذي سوف 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 للإمكانات الذاتية المحليّة 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 والتشاركية بين مختلف الأطراف المشتركة في عملية تنمية المجتمع المحلي أو ذات المصلحة في نجاح مشروعات خطة التنمية، سواء كان ذلك من ناحية التمويل أو تقديم الخبرات الفنية أو تهيئة الظروف الملائمة للعمل.

تأتي **المرحلة التقييمية** بعد مرحلة التنفيذ وتستهدف هذه المرحلة قياس وتقدير كمية ونوعية ما يُنجز من أهداف خطة تنمية المجتمع المحلي، ويجري في هذه المرحلة الوقوف على ما نُفِّذ، 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 تحقّق **المرحلة التقييمية** أهدافاً أساسية مثل تحديد الطريقة التي تنفذ بها الخطة، وخصوصاً تحديد ما إذا كان التنفيذ يحصل بالطريقة المتوقعة وبدرجة الكفاءة والجهد اللازمين لتحقيق أهداف الخطة وتقدير آثار وتأثيرات الخطة على المجتمع المحلي، فالتركيز هنا هو على المنتج النهائي وهو آثار الخطة وتأثيراتها والارتقاء بمستوى عملية تنمية المجتمع المحلي من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في الممارسات التنموية، فيعدّل فيها أو تُطوّر أو تُغيّر حسبما تسفر عنه نتيجة التطبيق.

المحاضرة التاسعة

مجالات تنمية المجتمع المحلي

السمات والمهارات القيادية في مجال تنمية المجتمع المحلي

مجالات تنمية المجتمع المحلي:

إنّ غاية تنمية المجتمع المحلي هي إحداث تغيير شامل في حياة المجتمع.

وقد يكون هذا التغيير ماديا (رفع المستوى الاقتصادي) أو معنويا (تغيير اتجاهات الأفراد) وتسعى مشروعات التنمية لإحداث التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والصحي والعمراني 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 يعني 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 ودراستها وتطوير الصناعات القائمة وإنشاء صناعات جديدة وتسويق المنتجات والتدريب المهني.

أمّا 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.

أمّا 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.

أمّا في المجالات الاجتماعية وتكون في:

- تنظيم المجتمع المحلي

- تشجيع القيادات المحلية وتطويرها

- القيام بالمشروعات الاجتماعية

- إجراء البحوث الاجتماعية

- تنظيم شؤون الشباب.

فيما يخص 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 وتعبيدها 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 : Oral Communication

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 و الحياة الريفية:

وتتضمن القدرات و المهارات و الخبرات الفنية في المجالات الزراعية الأساسية و الحديثة والتي تمكن القائد من مساعدة المزارعين على اتخاذ قرارات إنتاجية و تسويقية سليمة وفي الوقت المناسب.

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

المحاضرة العاشرة

السمات والمهارات القيادية في مجال تنمية المجتمع المحلي

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:

1- 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.

2- 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.

3- 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 وبني مصالح واهتمامات الأفراد والجماعات و جماهير الريفيين.

رابعاً: مهارات إدارة الذات:

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

1- مهارات إدارة الوقت : **Time Management Skills** 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.

2- مهارات تنمية القوة الشخصية **Personal Strength Skills** وتشمل القدرة على تنمية مستوى عالٍ من الطاقة والنشاط والاحتفاظ بهذا المستوى وكذلك القدرة على توفير مستوى عالٍ من الدافع للإنجاز . كما تشمل القدرة على العمل تحت الضغوط المختلفة، والقدرة على الاستجابة الإيجابية للنقد من الأفراد والجماعات الريفية أو الأطراف المختلفة المعنية بأنشطة وبرامج التنمية الريفية.

3- مهارات تحليل المشكلات وحلّها **Problem Analysis and Solving Skills** وتتضمن القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة للتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها بدقة، والقدرة على التمييز بين أعراض المشكلة والمشكلة ذاتها ثم ترتيب المشكلات وفقا لأولوياتها. كما تتضمن أيضا القدرة على المساهمة بالرأي والمعلومات والأفكار التي تكفل حلّ المشكلة أو القدرة على توفير هذه الآراء والمعلومات والأفكار من المصادر المختلفة.

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

خامسا: مهارات إدارة التحديث والابتكار: Innovation Management Skills

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:

1- مهارة الابتكار Creativity Skill:

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 أيضا القدرة على التحليل وإعادة النظر والمراجعة للأدوار والمهام الحالية استجابة للظروف والمواقف التي تتغير باستمرار

2- مهارة قبول المخاطرة المحسوبة: Risk - Taking

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.

3- مهارة بناء المفاهيم: Conceptualizing Skill

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.

4- مهارة استشراف المستقبل: Visioning Skills :

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.

المحاضرة الحادية عشر

الأساليب القيادية من وجهة نظر العلوم الإنسانية

القيادة وفق النظريات السلوكية:

تقوم هذه النظريات على افتراضين أساسيين وهما:

القادة لا يولدون قادة بل يمكن صناعتهم أو إعدادهم، تستند القيادة الناجحة إلى السلوك الذي يمكن تحديده وتعلمه.

ولا تسعى النظريات السلوكية إلى البحث عن السمات أو القدرات التي يولد بها الفرد، ولكنها تبحث عما يقوم به القادة فعلاً. وإذا كان من الممكن تعريف أو وصف النجاح بمفاهيم التصرفات أو الأفعال التي يمكن وصفها، فلا بد أن يكون من السهل نسبياً على الأفراد الآخرين أن يتصرفوا بنفس الطريقة.

أمثلة للنظريات السلوكية:

أ- نظرية الدور Role theory

تستند هذه النظرية إلى أربعة افتراضات أساسية وهي :

- 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 تبنيها.

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"، و المديرين "ص" McGregor's Theory X & Theory

يلخص "ماك جريجور" مجموعتين متضادتين من الافتراضات التي وضعها المديرين 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 الأصلية 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.

أما المديرين من النمط "ص" فيعتقدون:

- بأن القيام بالمجهود العضلي أو العقلي في العمل هو عملية طبيعية كاللعب أو الراحة، وأن الإنسان أو الشخص العادي، تحت الظروف الصحيحة، يتعلم ليس فقط أن يتقبل المسؤولية بل أن يبحث عنها .
- بأن الناس سوف يمارسون التوجيه الذاتي والضببط الذاتي لإنجاز الأهداف التي يلتزمون بها.
- بأن القدرة على ممارسة مستوى عال نسبياً من التخيل، والبراعة، والإبداع والابتكار في حل المشاكل التنظيمية هي قدرة تنتشر انتشاراً واسعاً بين الناس ولا تنحصر في قطاع ضيق منهم، كما أن الإمكانيات العقلية (الذكائية) للإنسان أو الشخص العادي تستخدم جزئياً تحت ظروف الحياة الصناعية الحديثة فقط.

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

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

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

- 1- أسلوب الإدارة السلبية : وفي هذا الأسلوب لا يتم بذل إلا أقل الجهد لإنجاز العمل أو المهمة، مما يجعل هذا الأسلوب مدخلا كسولاً، بصفة أساسية، ويتجنب القيام بالعمل بقدر الإمكان.
- 2- أسلوب الإدارة العملية : المدعنة للسلطة وفي هذا الأسلوب ينصب الاهتمام الأكبر على تنفيذ المهمة، واهتمام قليل بالناس. كما يتركز هذا الأسلوب على تحقيق الكفاءة بما قد يتضمنه ذلك من استبعاد الأفراد كلما كان ذلك ضرورياً أو ممكناً.
- 3- أسلوب الإدارة الاجتماعية : (إدارة النادي) وفي هذا الأسلوب ينصب الاهتمام على الناس حيث يسود جو من الزمالة والأسلوب الودي. جدير بالذكر أن التركيز القليل على إنجاز المهمة قد يؤدي إلى التشكيك في هذا الإنجاز .
- 4- أسلوب إدارة منتصف الطريق أو الإدارة الوسطية (الإدارة المتأرجحة) : (ويتميز هذا الأسلوب بدرجة قليلة من التوازن بين الاهتمام بكل من الناس وإنجاز المهمة).
- 5- 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. -ويفترض "بلاك" و"موتون" أن أسلوب "إدارة الفريق Team Management" والتي تمثل اهتماماً وتوجّهاً عالياً نحو كل من المهمة (الإنتاج)، والعاملين (الأفراد) هي نمط السلوك القيادي الأكثر فعالية .

د - القيادة بالمشاركة Participative Leadership

تستند هذه النظرية إلى خمسة افتراضات أساسية وهي :

- 1- يساهم الاندماج في اتخاذ القرار في تحسين فهم القضايا من جانب الأفراد الذين يتوجب عليهم تنفيذ القرارات.
- 2- يكون الأفراد أكثر التزاماً وتعهداً بتنفيذ التصرفات والإجراءات أو الأفعال المرتبطة بالقرارات التي ساهموا في اتخاذها.
- 3- يكون الناس أقل تنافساً وأكثر تعاوناً عندما يعملون معا لتنفيذ أهداف مشتركة.
- 4- عندما يتخذ الأفراد القرار معا، يزداد الالتزام الاجتماعي لكل واحد منهم تجاه الآخرين وبالتالي يزداد التزامهم نحو القرار.
- 5- القرار الذي يتخذه أفراد متعددون يكون أفضل من القرار الذي يتخذه شخص واحد بمفرده . ويسعى القائد الذي يستخدم أسلوب القيادة بالمشاركة إلى إدماج وإشراك أفراد آخرين في عملية اتخاذ القرارات وذلك بدلا من أن يتخذ بمفرده قراراً أوتوقراطياً (فردياً) . هؤلاء الأفراد الآخرون يشملون التابعين، والأقران أو الزملاء، والرؤساء أو الأشخاص الأعلى مكانة وكذلك أي طرف أو جهة مهتمة أو معنية بالقرار .

هـ - القيادة الموقفية Situational Leadership

تستند هذه النظرية إلى الافتراض بأن التصرف الأفضل الذي يقوم به القائد يعتمد على عوامل موقفية متنوعة. وفي أسلوب القيادة الموقفية، وعندما تكون هناك حاجة لاتخاذ قرار، فإن القائد الفعال لا يتبع أسلوباً واحداً، مثل استخدام القيادة التبادلية Transactional أو الانتقالية Transformational ، فما يحدث في الواقع والممارسة ، كما يرى مؤيدو هذه النظرية ، ليس بهذه البساطة. ويمكن تحديد ستة متغيرات تؤثر في القيادة الموقفية:

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

المحاضرة الثانية عشر

إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع المحلي

- مبررات إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع المحلي:
- يمثل إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع المحلي أحد الضرورات الملحة في الوقت الحالي وفي المستقبل وذلك نظراً للمبررات التالية:
- القيادات المحلية تعتبر محورا للاتصالات ومصدراً للرأي والنصائح لأغلبية الريفيين في الموضوعات المختلفة التي تتطلب قرارات محددة.
 - قدرة القيادات المحلية على التأثير في الريفيين في مراحل التبني للمبتكرات الحديثة وخاصة في مرحلتَي الاهتمام والتقييم (خاصة أنهم يشكلون جزءاً مهماً من فئة المتبنين الأوائل).
 - القيادات المحلية تمثل جماعات مرجعية Reference Groups للأفراد الريفيين حيث يعتبر سلوك القائد المحلي مثالا يُحتذى به في المواقف المختلفة.
 - أهمية دور القيادات المحلية في نشر وتبني المبتكرات الحديثة في الزراعة والحياة الريفية باعتبارهم الفئة الأولى (بعد المبتكرين) التي تتبنى المبتكر، والتي تقوم - من خلال الاتصالات المختلفة مع الأفراد والجماعات والمنظمات التي تنتمي إليها- بنشر هذه المبتكرات بين أعداد أكبر من المزارعين والريفيين (Multiplier Effect).
 - إضافة الشرعية Legitimization إلى البرامج والمشروعات في جهود الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية، وذلك لأنَّ القادة يمثلون بنيان القوة في المجتمع المحلي.
 - القادة المحليون المؤثرون يتمتعون بمصداقية Credibility كبيرة تؤهلهم لأن يكونوا مصدراً موثوقاً فيه للمعلومات والخبرات التي يحتاجها المزارعون والريفيون في شتى جوانب الإنتاج الزراعي والحياة الريفية.
 - القادة المحليون يمثلون عاملاً مساعداً Catalyst في تيسير الاتصالات بالريفيين ومساعدتهم على القيام بالأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات حكيمة تتعلق بكيفية إدارة الموارد الطبيعية المتاحة لهم، وخاصة الموارد الطبيعية المشتركة مثل مياه الري.
 - استحالة قيام وكلاء التغيير (المرشد الزراعي أو أخصائي التنمية الريفية) بالاتصال المباشر بكل الأفراد والجماعات الريفية، وبالتالي فإن القيادات المحلية تعتبر من أفضل الوسائل لربط Linkaging وكلاء التغيير بالأفراد والجماعات الريفية. جدير بالذكر أن العمليات الاتصالية المختلفة تتم على حلقات، تمثل القيادات الريفية أحدها، وتبدأ هذه الحلقات من المصدر الأصلي لجهود وأنشطة التنمية والتغيير، وانتهاءً بجماهير الريفيين.
 - إمكانية الاعتماد على القائد المحلي كمساعد وشبيه لوكيل التغيير المحترف حيث يمكن اختيار بعض القيادات المحلية الأكثر تأثيراً ونفوذاً وتدريبهم على القيام بمهام محددة في أنشطة وبرامج وجهود الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية وخاصة فيما يتعلق بإدارة الموارد البيئية الحرجة (كما هو الحال في تشغيل وإدارة وصيانة المرافق والأجهزة والآلات الخاصة بالري).

ويرى بعض الباحثين مثل (Sandmann & Vandenberg, 1995) أن فلسفة القيادة التي استندت إليها برامج تنمية القيادة في الماضي لم تعد كافية للتعامل مع المشاكل المعقدة التي تعاني منها المجتمعات المحلية والمنظمات في الوقت الحالي. فهذه الفلسفة الضمنية تفترض أن القيادة تعتمد على أفراد تتوفر لديهم القدرة على الإلهام والتأثير في الآخرين لحلّ المشاكل وتحقيق الأهداف، وهذه النظرة "البطولية" للقيادة تستند غالباً إلى رؤية تنسم بالعجز فيما يتعلق بالناس.

- بناء على ما سبق (الفلسفة القديمة للقيادة) نشأت فلسفة جديدة للقيادة وهي قيادة ما بعد البطولة "Post – heroic Leadership" ، وهي تستند إلى " تحول القيادة من القاعدة إلى القمة " تدعمها المشاركة في القوة، وبناء المجتمع المحلي. ويرى الباحثان أن تنمية القيادة للقرن الواحد والعشرين هي عملية كلية Holistic ، فهي تتركز في الجماعات أو المنظمات، أكثر من تركزها في الأفراد، وهي بالأحرى تركز على الجماعة قلباً، وعقلاً، وروحاً وطاقة.

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

أ - تطوير رؤية جماعية Vision together :حيث تعمل الجماعة على بناء وتطوير رؤية تشاركية تركز حول المستقبل وتستند إلى جوانب القوة في الجماعة.

ب - القيادة معاً Leading together :حيث يتشارك كل أفراد الجماعة في عمليات القيادة ويتحمل كل منهم مسؤوليته في العمل والفعل الجماعي.

ج- التعلم معاً Learning together :فتنمية القيادة الفعالة تعتمد على المعرفة وهي التي توفر المادة الضرورية لتطوير الرؤية وتوجيه 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، وخلال ممارسة المسؤوليات القيادية، وأثناء التعلم والتصرف 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، والاستماع من أجل الفهم، والحرص على تكوين اتجاهات تنسم بسعة الأفق والعقل المفتوح، وتكوين أو اكتشاف الأساس أو الأرضية المشتركة بين الأفراد والجماعات المتعددة والمتنوعة والمختلفة .

- وفقا 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.
- وفقا لهذه الإستراتيجية فإن ذلك يتم من خلال :

- التعرف على من هم القادة والأشخاص ذوو التأثير في المجتمع المحلي.
- فهم الكيفية التي يؤثر بها على عملية اتخاذ القرارات، أو الكيفية التي يتحكمون من خلالها في هذه العملية.

* بناء علاقة حميمية مبنية على الصداقة 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 دائما للمخاطرة بفشل أو تعطل البرنامج.

وأحد أمثلة تطبيق هذه الإستراتيجية عندما يلجأ أحد المرشدين الزراعيين إلى دراسة الأشخاص ذوي التأثير الذين يمكنهم ممارسة التأثير في مكان أو موقع مستهدف لتنفيذ أحد برامج التنمية أو التغيير فيه. ومما يساعد دائما في زيادة فاعلية محاولات إحداث التغيير الاجتماعي أن يلجأ هذا المرشد الزراعي إلى:

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

المحاضرة الثالثة عشر

خطوات إدماج القادة المحليين والاستفادة منهم

1- 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:

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- البنية الاقتصادية Economic Structure

2- تحديد واختيار الأهداف أو البدائل الممكنة والمناسبة لحل المشكلة وإنجاز المهمة:

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

وعند تحديد الأهداف لا بدّ من مراعاة اختيار وصياغة الأهداف بحيث تكون أهداف ذكية Objectives

SMART

- وتعني أنّ الهدف بسيط مصاغ بلغة سهلة (S) Simple

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

- قابل للإنجاز والتحقيق (A) Achievable

- هدف واقعي بمعنى أنه موضوعي وليس خيالياً (R) Realistic

- الهدف يكون محدداً بفترة زمنية معينة (T) Time specific

3- 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 تناولها.

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

4- الدفع وبناء القدرات والتدريب للقادة على أداء المهمة:

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

- فهم الواقع الحالي في المجتمع المحلي وتوفر البيانات التي تدعم هذا الفهم.
- معرفة بالتاريخ السياسي والاقتصادي للمجتمع المحلي.
- فهم كيفية التخطيط الإستراتيجي: تطوير رؤية، وأهداف، واستراتيجيات، وخطط للعمل مبنية على أساس أصول ومصادر قوة المجتمع المحلي.
- مهارات بناء التحالفات Alliances 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 " Building Opportunities through Leadership Development .

وقد تم 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.

5- تطوير خطة للعمل لتنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف:

وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف التفصيلية للمهمة القيادية وبيان الطرق والوسائل التي تكفل إنجاز هذه الأهداف. كما يتم تحديد الأماكن والمواعيد، وكذلك الأشخاص أو الجماعات القائمة على تنفيذ الجهود والأنشطة المختلفة المرتبطة بتحقيق أهداف المهمة القيادية.

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

مَنْ سوف يقوم بماذا؟ ، وأين يتم هذا النشاط؟ ، وكيفية إجراء النشاط؟

6- تنفيذ خطة العمل (تحت الإشراف):

في هذه المرحلة 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.

7- 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.

8- 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.

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي وانقلها إلى ورقة الإجابة الإلكترونية:

- (1) مجال ديناميات الجماعة يركز على:
- (أ) العمليات التي يمكن من خلالها التأثير على وظائف الجماعة والدافعية لدى أعضائها نحو إنجاز أدوارهم.
 (ب) سلوك الفرد داخل الجماعة.
 (ج) ظاهرة بناء السلطة.
 (د) جميع ما سبق.

- (2) العلم الذي يهتم بالكيفية التي تقوم من خلالها مجموعات من الناس باتخاذ القرارات هو:
- (أ) علم الاجتماع التنظيمي.
 (ب) علم النفس الاجتماعي.
 (ج) علم السياسة.
 (د) ما سبق لا ينطبق.

- (3) عملية القيادة المحلية ينبغي أن تكون:
- (أ) دائمة ومستمرة.
 (ب) مرحلية، تجزئ الدور والأهداف.
 (ج) منطلقة من فكرة كسب ثقة الأهالي والمجتمع وتحقيق الانتماء إليه.
 (د) ب و ج.

- (4) تقوم مبادئ تنمية المجتمع المحلي على ضرورة:
- (أ) إبعاد القائد عن المجتمع الذي يعمل فيه بين فترة وأخرى حفاظاً على الموضوعية.
 (ب) محافظة القائد على علاقات شخصية ومصالحية. X
 (ج) الاندماج الكامل للقائد في حياة المجتمع والانصياع الكلي لنظامه. X
 (د) ما سبق لا ينطبق.

- (5) تستند السلطة المرجعية على:
- (أ) موقع الفرد في بناء المنظمة.
 (ب) التحكم في مكافأة الآخرين.
 (ج) الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي.
 (د) جميع ما سبق.

- (6) تتوفر لـ "السكرتير":
- (أ) سلطة الخبرة.
 (ب) سلطة المعلومة.
 (ج) سلطة الإثابة.
 (د) سلطة العقاب.

- (7) يتشكل البناء الهرمي للسلطة من:
- (أ) عدد كبير من الأفراد في القمة.
 (ب) فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد في القمة.
 (ج) عدد كبير من الأفراد في قاعدة الهرم.
 (د) (ب) و (ج).

- (8) في بناء السلطة المحلي أو الدائري:
- (أ) يوجد لكل نشاط من أنشطة المجتمع بناء سلطة منفصل ومحدد.
 (ب) يوجد بناء قوة متماسك.
 (ج) لا يوجد تدرج في السيطرة في القطاعات المختلفة من المجتمع.
 (د) ما سبق لا ينطبق.

- (9) يظهر فراغ في السلطة الرسمية عندما:
- (أ) يغيب القائد.
 (ب) تتجاهل الجماعة القائد.
 (ج) ترفض الجماعة القائد.
 (د) جميع ما سبق.

(10) القائد الذي يلعب دوره بطريقة تشجع على تنمية الصف الثاني من القيادة بين الأعضاء الآخرين في الجماعة هو قائد:

- (أ) أوتوقراطي.
 (ب) ديمقراطي.
 (ج) فوضوي.
 (د) ما سبق لا ينطبق.

(11) ظهور القائد داخل الجماعة يتأثر بـ:

- (أ) طبيعة الجماعة وتركيبها.
 (ب) المواقف أو الظروف التي تمرّ بها الجماعة.
 (ج) أفكار الجماعة وقيمتها واتجاهاتها وأنشطتها.
 (د) جميع ما سبق.

(12) من العوامل المؤثرة في ظهور القادة الجدد:

- (أ) مواقف الشدة والأزمات.
 (ب) عدم ثبات الجماعة.
 (ج) ظهور القادة والرؤساء المقصرين.
 (د) جميع ما سبق.

(13) تقويم الحلول البديلة هو:

- (أ) المرحلة الثانية من مراحل اتخاذ القرار.
 (ب) المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرار.
 (ج) المرحلة الرابعة من مراحل اتخاذ القرار.
 (د) ما سبق لا ينطبق.

(14) وكلاء التنمية هم أقلّ فعالية من القادة المحليين لأنهم:

- (أ) أقلّ قربا جغرافيا واجتماعيا لأفراد المجتمع المحلي.
 (ب) أقلّ معرفة بطبيعة المجتمع المحلي وخصائصه.
 (ج) غرباء عن المجتمع المحلي ويجهلون خصوصياته.
 (د) جميع ما سبق.

(15) من الوظائف التي تعيل ظاهرة القيادة الديمقراطية إلى تحقيقها:

- (أ) توحيد الجهود في سياق التعددية والتنوع.
 (ب) اتخاذ القرار بسرعة.
 (ج) التركيز فقط على القائد.
 (د) جميع ما سبق.

(16) النظرية التي تحاول سدّ الكثير من الثغرات في نظريات الرجل العظيم أو السمات هي:

- (أ) نظريات الإدارة.
 (ب) النظرية السلوكية.
 (ج) النظرية الموقفية.
 (د) نظرية القيادة المشروطة أو المحتملة.

(17) تركز نظرية الرجل العظيم على:

- (أ) خصائص القائد وصفاته.
 (ب) ما يقوم به القادة فعلا.
 (ج) الموقف الذي تمارس فيه القيادة.
 (د) ما سبق لا ينطبق.

(18) النظرية التي أدخلت تعديلا على نظرية القيادة الموقفية هي:

- (أ) النظرية التبادلية.
 (ب) نظرية القيادة المشروطة أو المحتملة.
 (ج) النظريات السلوكية.
 (د) نظريات الإدارة.

(19) المهارة الفنية العالية توفر للفرد نوعا من السلطة تُسمى:

- (أ) سلطة المعلومة.
 (ب) سلطة الخبرة.
 (ج) السلطة الشرعية.
 (د) السلطة المرجعية.

(20) تنطلق النظرية السلوكية من السؤال الآتي:

- (أ) ما هي الأساليب المختلفة للقيادة؟
 (ب) من هو القائد؟
 (ج) كيف يتمكن القادة من جعل الناس يفعلون ما يريدونه؟
 (د) ما هي درجة فعالية الأساليب القيادية؟

(21) أي من العبارات الآتية لا تتسحب على المجتمع المحلي؟

- (أ) مجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة جغرافية محددة.
 (ب) مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع غيرهم أكثر مما يتفاعلون مع بعضهم.
 (ج) مجموعة من الأفراد يبتدون شعورا واضحا وبارزا بالانتماء إلى مجتمعهم.
 (د) جميع ما سبق.

(22) في التعاريف السوسولوجية للمجتمع المحلي يمثل "التفاعل الاجتماعي":

- (أ) العنصر السوسولوجي.
 (ب) العنصر الديموغرافي.
 (ج) العنصر المكاني.
 (د) العنصر السيكولوجي الثقافي.

(23) يُعتبر تغيير اتجاهات الأفراد:

- (أ) تغييرا ماديا.
- (ب) تغييرا معنويا.
- (ج) تغييرا ماديا ومعنويا.
- (د) ما سبق لا ينطبق.

(24) من الشروط التي يجب أن تتوفر في المجتمعات المحلية:

- (أ) الوجود في مكان محدد النطاق والمعالَم
- (ب) الاشتراك فعليا في جميع وجوه النشاط الجمعي
- (ج) الاشتراك في مشاعر الانتماء والولاء للمجتمع المحلي
- (د) جميع ما سبق.

(25) من خصائص الجماعة الأولية:

- (أ) طبيعة الاتصالات المباشرة.
- (ب) صغر الحجم.
- (ج) تواجد الأعضاء مع بعضهم لفترة طويلة.
- (د) جميع ما سبق.

(26) أي مما يلي يُعتبر من خصائص الجماعة النظامية:

- (أ) اسم أو عنوان.
- (ب) مقر للعمل.
- (ج) وقت يلتقي فيه الأعضاء
- (د) جميع ما سبق.

(27) شعور الفرد تجاه الجماعات الخارجية هو:

- (أ) اللامبالاة.
- (ب) الولاء.
- (ج) الشعور بالانتماء.
- (د) ما سبق لا ينطبق.

(28) المدرسة:

- (أ) جماعة أولية.
- (ب) جماعة لا نظامية.
- (ج) جماعة نظامية.
- (د) ما سبق لا ينطبق.

(29) تمتاز الجماعات الحضرية بـ:

- (أ) العلاقات الاجتماعية الأولية.
- (ب) العلاقات غير المباشرة.
- (ج) التخصص وتعقد العلاقات والرسميات.
- (د) (ب) و (ج).

(30) النظم واللوائح والقوانين والعادات والتقاليد، هي:

- (أ) موارد بشرية
- (ب) موارد طبيعية
- (ج) موارد مجتمعية
- (د) ما سبق لا ينطبق

(39) أي مما يلي يلتمس

- (أ) مهارات
(ب) تركيز الأ
(ج) صياغة
(د) تقديم الأ

(40) أي مما يلي لا

- (أ) مساء
(ب) القدر
(ج) مساء
(د) مساء

(41) مهارة تنمو

- (أ) الأ
(ب) الأ
(ج) الأ
(د) الأ

(42) أي مما

- (أ) الأ
(ب) الأ
(ج) الأ
(د) الأ

(43) مهار

- (أ) الأ
(ب) الأ
(ج) الأ
(د) الأ

(44) يعا

- (أ) الأ
(ب) الأ
(ج) الأ
(د) الأ

(45)

"بلا"

(31) التنمية التي تتوفر فيها صفة الاستدامة والاستمرار هي التي:
(أ) تخطط لها الهيئات والبرامج التنموية من خارج المجتمع المحلي.
(ب) لا تخطط لها المجتمعات المحلية ولا تنفذها.
(ج) تنبع من الاحتياجات الفعلية للمجتمع.
(د) ما سبق لا يطبق.

(32) ترسيخ التنمية القاعدية يعني:
(أ) تلقي الدعم والمساعدة من جهات خارج المجتمع.
(ب) ترسيخ منهجية التمكين.
(ج) مجابهة الصعوبات والمشاكل التنموية نيابة عن أفراد المجتمع المحلي.
(د) جميع ما سبق.

(33) تنمية المجتمع المحلي هي:

- (أ) عملية تغيير ارتقائي.
(ب) عملية التحول من وضع معين إلى وضع آخر.
(ج) عملية مصممة ومقصودة.
(د) جميع ما سبق.

(34) أي مما يلي لا تتضمنه المرحلة التنفيذية لتنمية المجتمع المحلي؟:

- (أ) توفير كافة مستلزمات القيام بعملية التنفيذ.
(ب) البرمجة الزمنية.
(ج) التقويم الدوري المنتظم.
(د) اختيار الأجهزة اللازمة والمناسبة لعملية التنفيذ.

(35) تتضمن المرحلة التنفيذية لتنمية المجتمع المحلي ما يلي:

- (أ) تشجيع أبناء المجتمع المحلي على المشاركة الإيجابية والتعاون في التنفيذ.
(ب) توفير كافة مستلزمات القيام بعملية التنفيذ.
(ج) الإشراف على عملية التنفيذ.
(د) جميع ما سبق.

(36) قياس ما يُنجز من أهداف خطة تنمية المجتمع المحلي وتقدير كميته ونوعيته، هي عملية تنتمي إلى:

- (أ) المرحلة التمهيدية.
(ب) المرحلة التخطيطية.
(ج) المرحلة التنفيذية.
(د) المرحلة التقييمية.

(37) أي مما يلي يُعتبر من المجالات الثقافية في تنمية المجتمع المحلي؟:

- (أ) نشر الوعي الغذائي وتوفير المياه النقية للشرب والتثقيف الصحي.
(ب) مكافحة الأمية وتعليم الكبار.
(ج) تنظيم المجتمع المحلي.
(د) جميع ما سبق.

(38) رعاية الأمومة والطفولة نشاط ينتمي إلى:

- (أ) المجال الاجتماعي.
(ب) مجال الخدمات العامة.
(ج) المجال الصحي.
(د) المجال الاقتصادي.

(39) أي مما يلي ينتمي إلى مهارة الاستماع؟

- (أ) مهارات إدارة الصراع.
(ب) تركيز الاهتمام والانتباه.
(ج) صياغة بسيطة وواضحة للجمل والعبارات والقرات.
(د) تقديم الأفكار والمعلومات بطريقة لفظية واضحة وسليمة.

(40) أي مما يلي لا يُعتبر من السمات والمهارات والخبرات الفنية في الزراعة والحياة الريفية:

- (أ) مساعدة المزارعين على اتخاذ قرارات إنتاجية وتسويقية سليمة وفي الوقت المناسب. ✗
(ب) القدرة على فهم احتياجات الأشخاص الآخرين والتعاطف مع هذه الاحتياجات.
(ج) مساعدة الريفيين على التعامل الإيجابي مع الموارد الريفية. ✗
(د) مساعدة المزارعين على اتخاذ قرارات إنتاجية وتسويقية سليمة. ✗

(41) مهارة تنمية القوة الشخصية تتضمن:

- (أ) القدرة على توفير مستوى عالٍ من الدافع للإنجاز.
(ب) القدرة على الاستجابة الإيجابية للثقة من الأفراد والجماعات.
(ج) القدرة على العمل تحت الضغوط المختلفة.
(د) جميع ما سبق. ✓

(42) أي مما يلي يُعتبر من مهارة اتخاذ القرار؟

- (أ) القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة. ✗
(ب) القدرة على التمييز بين أعراض المشكلة والمشكلة ذاتها.
(ج) القدرة على ترتيب المشكلات وفقاً لأولوياتها. ✓
(د) تحليل البديل الأنسب والأفضل واختياره من بين البدائل العديدة المتاحة.

(43) مهارة التعلّم تعني:

- (أ) القدرة على تحديث المعلومات والخبرات.
(ب) الإقدام على تنفيذ البديل الأفضل. ✗
(ج) القدرة على التوافق مع المواقف والأوضاع الجديدة المرتبطة بالتغيير.
(د) القدرة على توقع الآثار السلبية المحتملة والتحكم في آثارها.

(44) يعتقد المدير من النمط "ص" حسب نظرية "ماك جريجور" أن:

- (أ) القيام بالمجهود العضلي أو العقلي في العمل هو عملية طبيعية كاللعب أو الراحة.
(ب) الناس سوف يمارسون التوجيه الذاتي والضبط الذاتي لإنجاز الأهداف التي يلتزمون بها.
(ج) الإنسان أو الشخص العادي يفضل التوجيه، ويرغب في تقادي تحمل المسؤولية.
(د) جميع ما سبق. ✓

(45) أسلوب الإدارة الذي يركز الاهتمام الأكبر على الناس مقابل التركيز القليل على إنجاز المهمة بحسب الشبكة الإدارية "بلاك" و"موتون"، هو:

- (أ) أسلوب الإدارة السلبية
(ب) أسلوب الإدارة العملية
(ج) أسلوب الإدارة الاجتماعية. ✓
(د) أسلوب الإدارة المتأرجحة.

(46) حسب نظرية "ماك جريجور": "التشمار القدرة على ممارسة مستوى عالٍ نسبياً من التخيل، والبراعة، والإبداع

- (أ) المدبرون من النمط "س".
- (ب) المدبرون من النمط "ص".
- (ج) المدبرون من النمط "س" والمدبرون من النمط "ص".
- (د) ما سبق لا ينطبق..

(47) في نظريته حول المدبرين في الصناعة، يُلخّص "ماك جريجور":

- (أ) مجموعتين متضادتين من الافتراضات.
- (ب) ثلاث مجموعات متضادة من الافتراضات.
- (ج) أربع مجموعات متضادة من الافتراضات.
- (د) ما سبق لا ينطبق.

(48) تستند الفلسفة الجديدة للقيادة إلى:

- (أ) أربع قيم أساسية للفعل.
- (ب) خمس قيم أساسية للفعل.
- (ج) ستّ قيم أساسية للفعل.
- (د) سبع قيم أساسية للفعل.

(49) أيّ مما يلي يُعتبر من خصائص الهدف الذكي SMART:

- (أ) قابل للقياس.
- (ب) واقعي.
- (ج) محدد بفترة زمنية معينة.
- (د) جميع ما سبق.

(50) من قيم الفلسفة الجديدة للقيادة:

- (أ) تنمية الطاقة.
- (ب) بناء المجتمع المحلي.
- (ج) الاتصال.
- (د) جميع ما سبق.

مع التمنيات الطيبة بالتوفيق

الرقم !!	أ	ب
٦١	⊖	⊖
٦٢	⊖	⊖
٦٣	⊖	⊖
٦٤	⊖	⊖
٦٥	⊖	⊖
٦٦	⊖	⊖
٦٧	⊖	⊖
٦٨	⊖	⊖
٦٩	⊖	⊖
٧٠	⊖	⊖
٧١	⊖	⊖
٧٢	⊖	⊖
٧٣	⊖	⊖
٧٤	⊖	⊖
٧٥	⊖	⊖
٧٦	⊖	⊖
٧٧	⊖	⊖
٧٨	⊖	⊖
٧٩	⊖	⊖
٨٠	⊖	⊖

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي، وانقلها إلى ورقة الإجابة الإلكترونية:

- (1)- تعني التنمية التوقفية:
- (أ) تخطيط البرامج التنموية من خارج المجتمع المحلي.
 (ب) تخطيط البرامج التنموية وتلقيها من طرف المجتمعات المحلية.
 (ج) البرامج التنموية تدبرها المجتمعات المحلية بمجهوداتها الذاتية.
 (د) ما سبق لا ينطبق.
- (2)- تعني منهجية التمكين:
- (أ) ترسيخ منهج التنمية التوقفية.
 (ب) ترسيخ منهج التنمية القاعدية.
 (ج) معالجة الصعوبات والمشاكل التنموية نابعة عن أفراد المجتمع المحلي.
 (د) جميع ما سبق.
- (3)- يعتمد التغيير التنموي أساساً على المشاركة الشعبية الفعالة:
- (أ) فكرياً وتخطيطياً وتنفيذياً.
 (ب) تخطيطياً وتنفيذياً.
 (ج) فكرياً وتخطيطياً.
 (د) ما سبق لا ينطبق.
- (4)- في ما يلي نشاطات تتضمنها المرحلة التنفيذية لتنمية المجتمع المحلي، ما هو؟:
- (أ) وضع كافة التفاصيل الفنية.
 (ب) البرمجة الزمنية.
 (ج) توزيع الأولويات وترتيب الأولويات.
 (د) اختيار الأجهزة اللازمة والمناسبة لعملية التنفيذ.
- (5)- المرحلة التخطيطية لتنمية المجتمع المحلي، تتضمن:
- (أ) تشجيع أبناء المجتمع المحلي على المشاركة الإيجابية والتعاون في التنفيذ.
 (ب) توفير كافة مستلزمات القيام بعملية التنفيذ.
 (ج) الإشراف على عملية التنفيذ.
 (د) ما سبق لا ينطبق.
- (6)- المرحلة التكوينية لمشاريع تنمية المجتمع المحلي، تستهدف:
- (أ) مدى تحقيق المشروعات لأهدافها.
 (ب) قياس ما يتجزأ من أهداف خطة تنمية المجتمع المحلي وتقدير كميته ونوعيته.
 (ج) معرفة الصعوبات التي اعترضت عملية التنفيذ ومسبباتها والحلول المناسبة لها.
 (د) جميع ما سبق.
- (7)- المجالات الاجتماعية في تنمية المجتمع المحلي، تشمل:
- (أ) نشر الوعي الغذائي وتوفير المياه النقية للشرب والتنظيف الصحي.
 (ب) إنشاء المكتبات ونشر الثقافة العامة عن طريق الندوات وغيرها.
 (ج) تنظيم المجتمع المحلي.
 (د) جميع ما سبق.

- (8) - أي من المجالات التالية التي ينتمي إليها نشاط "تشجيع القيادات المحلية وتطويرها"؟
- (أ) المجال الاجتماعي.
(ب) مجال الخدمات العامة.
(ج) المجال الثقافي.
(د) المجال الاقتصادي.
- (9) - في ما يلي، هناك مهارة تنتمي إلى مهارات إدارة الذات، ما هي؟
- (أ) مهارات إدارة الصراخ.
(ب) مهارات التنسيق.
(ج) مهارات إدارة الوقت.
(د) مهارة اتخاذ القرار.

- (10) - تُوجد مهارة مما يلي لا تُعتبر من مهارات إدارة التحديث والابتكار، ما هي؟
- (أ) مهارات التعلم.
(ب) مهارة بناء المفاهيم.
(ج) مهارة استشراف المستقبل.
(د) مهارة قبول المخاطرة المحسوبة.

- (11) - أي مما يلي لا تُعتبر من مهارات تنمية القوة الشخصية؟
- (أ) القدرة على توفير مستوى عالٍ من الدافع للإنجاز.
(ب) القدرة على الاستجابة الإيجابية للنقد من الأفراد والجماعات.
(ج) القدرة على اكتساب المعرفة والتعرف على أحدث المستجدات والتقنيات.
(د) القدرة على العمل تحت الضغوط المختلفة.

- (12) - أي من المهارات التالية تُعتبر من مهارات تحليل المشكلات وحلّها؟
- (أ) القدرة على طرح الأسئلة الصحيحة.
(ب) القدرة على التمييز بين أعراض المشكلة والمشكلة ذاتها.
(ج) القدرة على ترتيب المشكلات وفقاً لأولوياتها.
(د) جميع ما سبق.

- (13) - المهارة التي لا تُعتبر من مهارات قبول المخاطرة المحسوبة هي:
- (أ) مهارة التقييم المنطقي والعقلاني للبدائل المختلفة والمتاحة.
(ب) الإقدام على تنفيذ البديل الأفضل.
(ج) القدرة على تجميع المعلومات المرتبطة ببعضها من المصادر المختلفة.
(د) القدرة على توقع الآثار السلبية المحتملة والتحكم في آثارها.

- (14) - يعتقد المديرون من النمط "ص"، حسب "ماك جريجور"، أن:
- (أ) كراهية العمل تعتبر صفة أصيلة لدى الإنسان أو الشخص العادي.
(ب) التهديد بالعقاب ضروري لإجبار الناس على بذل الجهد الكافي لإنجاز الأهداف.
(ج) الإنسان أو الشخص العادي يفضل التوجيه، ويرغب في تفادي تحمّل المسؤولية.
(د) ما سبق لا ينطبق.

- (15) - يتبع المديرون من النمط "س"، حسب "ماك جريجور"،:
- (أ) أسلوباً قيادياً أوتوقراطياً.
(ب) أسلوباً قيادياً تشاركياً.
(ج) أسلوباً قيادياً فوضوياً.
(د) ما سبق لا ينطبق.

القيادة ونظمها الصفحات 10
 القيادة ونظمها المجتمعات المحلية
 المسأل الأول 2435/2435 ح

(16) - أسلوب الإدارة الذي يركز الاهتمام الأكبر على تنفيذ المهمة مقابل الاهتمام القليل بالنسب حسب التمسك الإدارية "بيلك" و"موتون" هو
 (أ) أسلوب الإدارة السلبية
 (ب) أسلوب الإدارة العملية
 (ج) أسلوب الإدارة الاجتماعية
 (د) أسلوب الإدارة المتأرجحة

(17) - الأسلوب القيادي الأكثر فعالية، حسب الشبكة الإدارية "بيلك" و"موتون" هو -
 (أ) أسلوب الإدارة الاجتماعية
 (ب) أسلوب الإدارة العملية
 (ج) أسلوب إدارة الفريق
 (د) أسلوب إدارة منتصف الطريق

(18) - عدد المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في القيادة الموقفية:
 (أ) خمسة متغيرات
 (ب) ستة متغيرات
 (ج) أربعة متغيرات
 (د) ما سبق لا ينطبق

(19) - في ما يلي عبارة لا تُعبر عن قيم الفلسفة الجديدة للقيادة، ما هي:-
 (أ) التركيز على الفرد
 (ب) تنمية الطاقة
 (ج) القيادة مفا
 (د) التعلم مفا

(20) - يتطلب تحسين الاتصال:
 (أ) الاستماع من أجل الفهم
 (ب) التدريب على إجراء الحوار
 (ج) الحرص على تكوين اتجاهات تنسم بسعة الأفق والعقل المفتوح
 (د) جميع ما سبق

(21) يهتم بظاهرة القيادة:
 (أ) علم السياسة
 (ب) مجال دبلوماسيات الجماعة
 (ج) علم الاجتماع التنظيمي
 (د) جميع ما سبق

(22) تُعتبر القيادة:
 (أ) حاجة اجتماعية
 (ب) حاجة ليست اجتماعية
 (ج) حاجة اجتماعية عابرة
 (د) حاجة سياسية فقط

(23) سلطة الإثابة تستند إلى:
 (أ) القدرة على التحكم في مكافأة الآخرين
 (ب) القدرة على القهر والإلزام
 (ج) المهارة الفنية العالية
 (د) جميع ما سبق

(24) السلطة المرجعية تقوم على أساس:
 (أ) الإجماع أو التسمية التنظيمية لشخص آخر قوي.
 (ب) إجماع شخص لشخص آخر.
 (ج) إجماع شخص بأخر.
 (د) جميع ما سبق.

(25) سلطة السلطة الشرعية من:
 (أ) التدرج الهرمي للسلطة في المنظمة.
 (ب) الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات.
 (ج) سمات معينة تجتذب الأتباع.
 (د) جميع ما سبق.

(26) تصنيف الأشكال أو الأنماط المختلفة من بناء السلطة إلى:
 (أ) ثلاثة أنماط.
 (ب) أربعة أنماط.
 (ج) خمسة أنماط.
 (د) ما سبق لا ينطبق.

(27) يتأثر ظهور القائد بـ:
 (أ) طبيعة الجماعة.
 (ب) أفكار الجماعة.
 (ج) أهداف الجماعة.
 (د) جميع ما سبق.

(28) أي مما يلي تُعتبر المرحلة الأولى من مراحل عملية اتخاذ القرار؟:
 (أ) التشخيص.
 (ب) تحديد الهدف من القرار.
 (ج) وضع الحلول البديلة.
 (د) تقويم كل بديل من البدائل.

(29) - "زيادة فاعلية القادة والجماعات في عملية اتخاذ القرار" تتطلب:
 (أ) تشجيع نمط القيادة الديمقراطية.
 (ب) إعطاء الثقة في فرد واحد ليأخذ القرار الذي يراه مناسباً.
 (ج) وضوح البناء القيادي للجماعة.
 (د) (أ) و (ج).

(30) - يقوم المدير بـ:
 (أ) التخطيط.
 (ب) التنظيم.
 (ج) متابعة أداء المهام.
 (د) جميع ما سبق.

القيادة وتنمية المجتمعات المحلية

(31) - أي مما يلي يُعتبر من الأفعال المستندة إلى القائد؟

- (أ) يسيطر على الأفراد.
- (ب) يبحث على نقل الجهد.
- (ج) يهتم فقط بإدارة رأس المال.
- (د) ما سبق لا ينطبق.

(32) - يتطلب تعظيم الاستفادة من ظاهرة القيادة في التنمية المحلية:

- (أ) البحث عن البناء القيادي في السوق المحلي.
- (ب) مراعاة ديناميات العلاقة بين القادة أنفسهم.
- (ج) تفعيل البناء القيادي في كل مجالات النشاط التنموي على أساس وتطويعه.
- (د) جميع ما سبق.

(33) - ينبغي أن تكون النظرة لعملية القيادة:

- (أ) مرحلية، تجزئى الدور والأهداف.
- (ب) دائمة ومستمرة.
- (ج) مطلقة من فكرة كسب ثقة الأهالي والمجتمع وتحقيق الانتماء إليه.
- (د) أ و ج.

(34) - أي مما يلي يُعتبر من مبادئ تنمية المجتمع المحلي؟

- (أ) الانتماء الكامل للقائد في حياة المجتمع والاندماج الكلي لنظامه.
- (ب) إبعاد القائد عن المجتمع الذي يعمل فيه بين فترة وأخرى حفاظاً على الموضوعية.
- (ج) محافظة القائد على علاقات شخصية ومصالحية.
- (د) جميع ما سبق.

(35) - المدرسة التي تركز على "القيادة الموزعة" تنادي بضرورة:

- (أ) تنمية القادة وتطويرهم.
- (ب) تنمية منظمات قائدة وتطويرها.
- (ج) التركيز فقط في القائد المعين رسمياً.
- (د) جميع ما سبق.

(36) - "نظرية الرجل العظيم" تنأسس على الاعتقاد بأن القادة هم:

- (أ) أشخاص متفوقون.
- (ب) أشخاص لديهم صفات استثنائية فطرية.
- (ج) أشخاص لديهم صفات استثنائية مكتسبة.
- (د) جميع ما سبق.

(37) - النظريات السلوكية تركز على:

- (أ) خصائص القائد وصفاته.
- (ب) ما يقوم به القادة فعلاً.
- (ج) الموقف الذي تمارس فيه القيادة.
- (د) ما سبق لا ينطبق.

(38) - القيادة الموقفية تتبع:

- (أ) أسلوباً أوتوقراطياً.
- (ب) أسلوباً تشاركياً.
- (ج) أسلوباً متلائماً مع الظروف والوضعية.
- (د) ما سبق لا ينطبق.

(39)- تعدّل "نظرية القيادة المشروطة أو المحتملة"؛

- (أ) النظريات السلوكية.
 (ب) نظرية الرجل العظيم.
 (ج) النظرية التبادلية.
 (د) ما سبق لا ينطبق.

(40)- نظريات الإدارة (الإشراف) تنطلق من السؤال الآتي:

- (أ) ما هي الأساليب المختلفة للقيادة؟
 (ب) من هو القائد؟
 (ج) كيف يتمكن القادة من جعل الناس يفعلون ما يرغبونه؟
 (د) ما هي درجة فعالية الأساليب القيادية؟

(41)- المجتمع المحلي يعرف بأنه:

- (أ) مجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة جغرافية محدودة.
 (ب) مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم أكثر مما يتفاعلون مع الآخرين.
 (ج) مجموعة من الأفراد يُبدون شعورا واضحا وبارزا بالانتماء لبعضهم البعض.
 (د) جميع ما سبق.

(42)- تمثل "العادات والتقاليد والقيم والعقائد والأمة المحلي:

- (أ) العنصر السوسولوجي.
 (ب) العنصر الديموغرافي.
 (ج) العنصر المكاني.
 (د) العنصر السيكولوجي الثقافي.

(43)- تمثل الأخصائي الاجتماعي (كفاعل أو قائد محلي):

- (أ) حلّ المشكلات الفردية.
 (ب) حلّ المشكلات الفردية والجماعية.
 (ج) حلّ المشكلات الجماعية.
 (د) ما سبق لا ينطبق.

ما هي درجة فعالية الأساليب القيادية؟
ما هي درجة فعالية الأساليب القيادية؟

- (41)- المجتمع المحلي يعرف بأنه:
- (أ) مجموعة من الأفراد يعيشون في منطقة جغرافية محددة
 - (ب) مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم أكثر مما يتفاعلون مع غيرهم
 - (ج) مجموعة من الأفراد يُنذون شعورا واضحا وبارزا بالانتماء إلى مجتمعهم.
 - (د) جميع ما سبق

- (42)- تمثل "العادات والتقاليد والقيم والعقائد والأمانى والأهداف" في المجتمع المحلي:
- (أ) العنصر السوسولوجي.
 - (ب) العنصر الديموغرافي.
 - (ج) العنصر المكاني.
 - (د) العنصر السيكولوجي الثقافي.

- (43)- تمثل الأخصائي الاجتماعي (كفاعل أو قائد محلي) لواقع المجتمع:
- (أ) حل المشكلات الفردية.
 - (ب) حل المشكلات الفردية والجماعية
 - (ج) حل المشكلات الجماعية.
 - (د) ما سبق لا ينطبق.

- (44)- أيّ الشروط مما يلي لا ينطبق على المجتمعات المحلية؟:
- (أ) الوجود في مكان محدد النطاق والمعال
 - (ب) الاشتراك فعليا في جميع وجوه النشاط الجمعي
 - (ج) الوجود في حالة استكفاء وعدم الحاجة إلى المجتمع
 - (د) الاشتراك في مشاعر الانتماء والولاء للمجتمع المحلي

- (45)- في ما يلي خاصية لا تُعتبر من خصائص الجماعة الأولية:
- (أ) طبيعة الاتصالات مباشرة.
 - (ب) صغر الحجم.
 - (ج) تواجد الأعضاء مع بعضهم لفترة طويلة.
 - (د) الروتين وأسلوب التعامل الرسمي.

(46)- الجماعة اللانظامية، يكون لها:

- (أ) اسم أو عنوان
- (ب) مقرّ للعمل
- (ج) وقت يلتقي فيه الأعضاء
- (د) ما سبق لا ينطبق

(47)- يشعر الفرد تجاه الجماعات الخارجية بـ:

- (أ) اللامبالاة.
- (ب) التجنب.
- (ج) التنافس.
- (د) جميع ما سبق.

(48)- العائلة هي:

- (أ) جماعة دائمة.
- (ب) جماعة مؤقتة.
- (ج) جماعة ثانوية.
- (د) جميع ما سبق.

(49)- الجماعات الريفية تمتاز بـ:

- (أ) العلاقات الاجتماعية الرسمية.
- (ب) العلاقات الاجتماعية الأولية
- (ج) العلاقات غير المباشرة.
- (د) التخصص وتعدد العلاقات.

(50)- الموارد التنموية تنقسم إلى:

- (أ) قسمين رئيسين
- (ب) ثلاثة أقسام رئيسية
- (ج) أربعة أقسام رئيسية
- (د) ما سبق لا ينطبق

اختر الإجابة الصحيحة مما يلي وانقلها إلى ورقة الإجابة

(1)- تنتمي نظرية المديرين X والمديرين Y إلى:

- (أ) نظرية الرتب العظم.
- (ب) النظريات التفاضلية.
- (ج) النظرية التفاضلية.
- (د) نظريات التفاضل.

(2)- يتمثل الثبات الانفعالي الذي يتسم به القائد الناجح في:

- (أ) الإقرار بالأخطاء أكثر من بذل الجهد لتغطية هذه الأخطاء.
- (ب) الهدوء ورباطة الجأش.
- (ج) القدرة على الاتصال.
- (د) القدرة على فهم مجالات كثيرة ومتعددة.

(3)- في التعاريف السوية للوجبة للمجتمع المحلي يمثل "التفاعل الاجتماعي

- (أ) العنصر الاجتماعي الثقافي.
- (ب) العنصر الاجتماعي.
- (ج) العنصر الاجتماعي.
- (د) العنصر الاجتماعي.

(4)- أي مما يلي لا يُعتبر من الشروط التي يجب أن تتوفر في المجتمعات

- (أ) الوجود في مكان محدد النطاق والمعاليم.
- (ب) الاشتراك في جميع وجوه النشاط الجمعي.
- (ج) الاشتراك في شعائر الانتماء والولاء للمجتمع المحلي.
- (د) اشتراك في الممتلكات.

(5)- أي مما يلي لا يُعتبر من خصائص الجماعة الأولية:

- (أ) قلة الروتين.
- (ب) كبر الحجم.
- (ج) تواجد الأعضاء مع بعضهم لفترة طويلة.
- (د) قلة أسلوب العمل الرسمي.

(6)- يكون للجماعة اللاسلكية:

- (أ) اسم.
- (ب) مقر للعمل.
- (ج) وقت يلتقي فيه الأعضاء.
- (د) ليس لها اسم.

(7)- الجمهور في المجتمع:

- (أ) جماعة مؤقتة.
- (ب) جماعة دائمة.
- (ج) جماعة أولية.
- (د) جماعة نظامية.

(8) - المدرسة هي:

- (أ) جماعة لا نظامية
(ب) جماعة نظامية
(ج) جماعة نظامية ولا نظامية أحيانا أخرى.
(د) جماعة أولية

(9) - تمتاز الجماعات المحلية بـ:

- (أ) التخصص والعلاقات والرسميات.
(ب) العلاقات الأولية.
(ج) العلاقات المتغيرة.
(د) اتخاذ القرارات بأسلوب تقليدي.

(10) - العادات والتقاليد والأعراف والثقافات المحلية هي:

- (أ) موارد بشرية
(ب) موارد مجتمعية
(ج) موارد طبيعية
(د) موارد اقتصادية

(11) - أي مما يلي لا يساهم في التنمية القاعدية:

- (أ) تخطيط لها البرامج التنموية من خارج المجتمع المحلي.
(ب) تخطيط لها من قبل المجتمع المحلي وتنفيذها.
(ج) تديرها المجتمعات المحلية بمجهوداتها الذاتية.
(د) تتوفر فيها صيرورة مستدامة

(12) - تمكّن "منهجية" من "أفراد المجتمع المحلي من:

- (أ) قوّة مادية.
(ب) قوّة معنوية.
(ج) قوّة مادية ومعنوية.
(د) قوّة سياسية.

(13) - أوجه التغيير في عملية التنمية المحلية:

- (أ) متداخلة ومترابطة عضويا.
(ب) مجزأة ومنفصلة.
(ج) غير متكاملة.
(د) لا تقوم على مشاركة شعبية.

(14) - أي مما يلي لا تتطوّر في المرحلة التنفيذية لتنمية المجتمع المحلي؟:

- (أ) توفير كافة مقومات التنمية.
(ب) البرمجة الزمنية.
(ج) التقويم الدوري للخطط.
(د) اختيار الأجهزة والمعدات المناسبة لعملية التنفيذ.

(15) - يتطلب الاشتغال في تنمية المجتمع المحلي وجود تنظيم رئيسي يتولّى الـ

- (أ) التخطيطية والتنفيذية.
(ب) التنفيذية.
(ج) التقويمية.

(د) التخطيطية والتنسيقية والتنفيذية والتقويمية.

- (16) - أي مما يلي لا تنتمي للمرحلة التخطيطية لتنمية المجتمع المحلي؟
- (أ) البرمجة الزمنية
(ب) قياس وتقدير نوعية ما يُجز من أهداف
(ج) توزيع الأدوار حسب الأولويات
(د) وضع كافة التفاصيل الفنية.
- (17) - تتناول المرحلة الثانية لتنمية المجتمع المحلي العمليات التالية:
- (أ) إشراك القادة المحليين وتدريبهم للتدريب المناسب لأداء مسؤولياتهم.
(ب) ترتيب أولويات المشكلات.
(ج) وضع الخطة بكافة تفاصيلها
(د) قياس وتقدير كمية ونوعية ما أنجز من أهداف
- (18) - التعرف على نقاط القوة والضعف في الممارسات التنموية: عملية:
- (أ) المرحلة التخطيطية.
(ب) المرحلة الثانية.
(ج) المرحلة الثالثة.
(د) كلّ المراحل.
- (19) - تحسين المشهود للمنطقة التي يوجد بها المجتمع المحلي: نشاط:
- (أ) المجال الاقتصادي.
(ب) المجال الاجتماعي.
(ج) المجال الثقافي.
(د) مجال الخدمات العامة.
- (20) - أي مما يلي لا تُعتبر من المهارات الاتصالية للقائد؟
- (أ) مهارة الاستماع.
(ب) مهارة الاتصالية - التفاهي.
(ج) مهارات إدارة الصراع.
(د) التفاعل الجيد مع الأفراد من الفئات المختلفة.
- (21) - أي مما يلي تُعتبر من مهارات إدارة الذات؟
- (أ) مهارات التعلم.
(ب) مهارة التنسيق.
(ج) مهارة استغلال المستقبل.
(د) مهارة قبول المسؤولية المحسوبة.
- (22) - أي مما يلي تُعتبر من مهارات تنمية القوة الشخصية؟
- (أ) القدرة على التمسك بالرأي والمعلومات والأفكار.
(ب) القدرة على إعطاء الإيجابية للنقد من الأفراد والجماعات.
(ج) القدرة على التعرف على المعرفة من خلال الخبرات اليومية.
(د) القدرة على إعادة النظر والمراجعة للأدوار والمهام استجابةً للتغيرات.
- (23) - تشمل مهارات إدارة التغيير:
- (أ) مهارة قبول التغيير.
(ب) مهارات التفاوض.
(ج) مهارات التنسيق.
(د) مهارة اتخاذ القرار.

(24) - حسب "ماك جرن" كراهية العنصرية والتفويض بالعمالة
 (أ) كراهية العنصرية
 (ب) التفويض بالعمالة
 (ج) الإنسان أو
 (د) القيام بالمهام

(25) أي مما يلي لا تُعتبر مساعدة إدارية
 (أ) مساعدة المدير
 (ب) القدرة على مواجهة احتياجات الأشخاص الآخرين والتعامل مع هذه الاحتياجات
 (ج) مساعدة الريفيين على التعامل الإيجابي مع الموارد الريفيه
 (د) مساعدة المزارعين على اتخاذ قرارات إنتاجية وتسويقية سليمة.

(26) - حسب الشبكة الإدارية "بلاك" و"موتون"، أسلوب الإدارة الأقل فعالية هو:
 (أ) أسلوب إدارة منتصف الطريق
 (ب) أسلوب الإدارة العملية
 (ج) أسلوب الإدارة الاجتماعية
 (د) أسلوب الإدارة السلبيه.

(27) - حسب الشبكة الإدارية "بلاك" و"موتون"، نمط الأسلوب القيادي الذي يبين الاهتمام بكل من الناس والمهمة هو:
 (أ) أسلوب الإدارة الاجتماعية
 (ب) أسلوب الإدارة العملية
 (ج) أسلوب الإدارة العقلية
 (د) أسلوب الإدارة المتأرجحة.

(28) رعاية الأمم المتحدة للأمة الناشئة ينتمي إلى:
 (أ) المجال الاجتماعي
 (ب) مجال الخدمات العامة
 (ج) المجال الصحي
 (د) المجال الاقتصادي.

(29) - أي مما يلي يُعتبر من القيم الفلسفة الجديدة للقيادة؟
 (أ) الاعتماد على الذات
 (ب) الانطلاق من القاعدة
 (ج) القيادة معتمدة على الناس
 (د) القيادة عملانية وليس كل الناس قادرين على ممارستها.

(30) - في البناء الحلقى الدائري للسلطة:
 (أ) يوجد لكل نشاط سلطة منفصل ومحدد
 (ب) يوجد بناء متماسك
 (ج) لا يوجد بناء متماسك
 (د) يوجد تدرج في السيطرة في القطاعات المختلفة من المجتمع.

(31) يهتم علم النفس بـ :
(أ) سلوك الفرد
(ب) العلاقات
(ج) وظائف الفرد
(د) الكيفية والصفات

(32) تُعتبر القيادة حلاً اجتماعياً لأنها:
(أ) تجلب المكافآت المادية للقائد
(ب) تتصدى لقوى التفكير الكامنة في السلوك الفردي لأعضاء الجماعة.
(ج) تحقق رغبات القائد في الشهرة
(د) تستجيب لرغبة الفرد في ممارسة السلطة.

(33) تحقق ظاهرة القيادة الأثر المضاعف لجهود التنمية من حيث:
(أ) الوقت والتكلفة
(ب) الجهد.
(ج) التكلفة.
(د) الوقت والتكلفة.

(34) أي من العبارات التالية ينسحب عن وكلاء التنمية ؟:
(أ) أكثر قرباً اجتماعياً لأفراد المجتمع المحلي.
(ب) أكثر معرفة ببيئة المجتمع المحلي وخصائصه.
(ج) غرباء عن المجتمع المحلي ويجهلون خصوصياته.
(د) أكبر قدر من مواجهة العقبات التي تطرأ بالمجتمع المحلي.

(35) تتوفر لـ "السكران" :
(أ) سلطة العار
(ب) سلطة المعلومة.
(ج) سلطة الإثابة.
(د) سلطة العقاب.

(36) يقصد بالسلطة في مفهومها الاجتماعي:
(أ) القدرة ، وزها فرد أو جماعة، على التأثير في سلوك وا
(ب) القدرة على إقناع الآخرين بإذ القرار بسرعة.
(ج) التحكم في سلوك باقي أفراد الجماعة
(د) اتخاذ القرارات بصورة منفردة.

(37) - تُستمد سلطة القائد من:
(أ) القدرة على إقناع الآخرين.
(ب) القدرة على إصدار الأوامر.
(ج) التبعية التلقائية لشخص آخر قوي.
(د) امتلاكه للموارد والتحكم فيها.

- (38) - تُستمد سلطة القائد من:
- (أ) موقع الفرد في التسلسل الهرمي للسلطة في المنظمة.
 (ب) الفرصة المتاحة للفرد لخص الامتلاك للمعلومة.
 (ج) المهارة الفنية للفرد.
 (د) امتلاك شبكات اتصالات واسعة.
- (39) - في البناء الحلقوي للدائري للسلطة:
- (أ) يوجد لكل فرد من أنشطة المجتمع بناء سلطة منفصل ومحدّد.
 (ب) يوجد بناء سلطة متماسك.
 (ج) لا يوجد بناء سلطة متماسك.
 (د) يوجد تدرج في السيطرة في القطاعات المختلفة من المجتمع.
- (40) - العناصر (المكونات) الأساسية لظاهرة القيادة هي:
- (أ) ثلاثة عناصر.
 (ب) أربعة عناصر.
 (ج) خمسة عناصر.
 (د) ستة عناصر.
- (41) - في تحديد بناء سلطة الفردية يمكن تمييز عدّة أسس:
- (أ) ثلاث أسس.
 (ب) أربع أسس.
 (ج) خمس أسس.
 (د) ست أسس.
- (42) - أيّ من الحالات التالية لا تؤدي إلى اكتساب القائد غير الرسمي السلطة:
- (أ) ظهور ما يفراغ السلطة.
 (ب) غياب القائد الرسمي.
 (ج) تجاهل الجماعة للقائد الرسمي.
 (د) حضور القائد الرسمي وقيامه بواجباته.
- (43) - في الجماعات التي لها توجه ديمقراطي:
- (أ) القائد يلعب دوراً بطريركية لا تشجع على تنمية الصف الثاني من القيادة.
 (ب) القائد يسعى لزيادة مشاركة بقية الأعضاء.
 (ج) القائد يتفوّق على القرارات.
 (د) القائد يترك حصرياً بيد الأعضاء دون تدخل منه.
- (44) - أيّ عامل من العوامل التالية لا يتأثر به ظهور قيادة جديدة:
- (أ) عدم ثبات السلطة واستقرارها.
 (ب) تقصير القائد في أداء مهامه.
 (ج) رغبات ذاتية للقائد.
 (د) عدم وجود تهديدات لأمن الجماعة.
- (45) - وضع الحلول البديلة للمعضلة المرحلة:
- (أ) الثانية من مراحل عملية اتخاذ القرار.
 (ب) الثالثة من مراحل عملية اتخاذ القرار.
 (ج) الرابعة من مراحل عملية اتخاذ القرار.
 (د) الخامسة من مراحل عملية اتخاذ القرار.

(46) - تتطلب زيادة فاعلية القيادة والجماعات في عملية اتخاذ القرار:

- (أ) تشجيع نمط القيادة الديمقراطية.
- (ب) تشجيع نمط القيادة الأوتوقراطية.
- (ج) تشجيع نمط القيادة الفوضوية.
- (د) تشجيع نمط القيادة المتسيبة والأوتوقراطية.

(47) - أي من التغييرات التالية لا تستهدفها برامج ومشروعات التنمية؟

- (أ) التغييرات الهيكلية.
- (ب) التغييرات الاجتماعية.
- (ج) التغييرات السياسية.
- (د) التغييرات الوظيفية.

(48) - يولد القادة ولديهم صفات فطرية تؤهلهم للقيادة: هذا اعتقاد تتأسس

- (أ) نظرية الرحمة العظيم.
- (ب) النظريات الفطرية.
- (ج) النظرية العقلانية.
- (د) النظرية الاجتماعية.

(49) - جاءت نظرية القيادة مشروطة أو المحتملة لتعديل:

- (أ) النظريات الفطرية.
- (ب) النظرية العقلانية.
- (ج) النظرية الاجتماعية أو الانتقالية.
- (د) نظريات القيادة المشاركة.

(50) - تحاول النظريات الفطرية:

- (أ) التركيز على صفات القائد وخصائصه.
- (ب) الإجابة على السؤال: ما هي درجة فعالية الأساليب القيادية؟
- (ج) الإجابة على السؤال: كيف يتمكن القائد من جعل الناس يفعلون ما يريدون؟
- (د) تشريك الناس الآخرين في عملية القيادة.