



... FORMder



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE  
EN DEVELOPPEMENT RURAL



## القيادة ومشروعات التنمية الريفية



Education and Culture DG

Tempus



# القيادة ومشروعات التنمية الريضية

إعداد

أ.د. محمد حلمي نوار و أ.د. عماد مختار الشافعي

تم إعداد هذا الكتاب في إطار مشروع TEMPUS PROGRAMME/FORMDER

بتمويل من

الإدارة العامة للتعليم والثقافة بالاتحاد الأوروبي

مضمون الكتاب من مسؤولية الكاتب.

الاتحاد الأوروبي غي مسئول عن أي استخدام للمعلومات الواردة في الكتاب

ISBN 2-85352-384-5

## قائمة المحتويات

4	مقدمة
7	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة
7	أولاً: السلوك والقيادة
10	ثانياً: القيادة والقوة
21	ثالثاً: القيادة
40	الفصل الثاني: نظريات القيادة
44	نظرية الرجل العظيم
44	نظرية السمات
	- السمات والمهارات القيادية Leadership Skills and Traits في مجال تنمية المجتمع المحلي الريفي
46	المحلي الريفي
50	النظريات السلوكية BEHAVIORAL THEORIES
51	أ- نظرية الدور Role theory
	ب - نظرية ماكجرجور عن المدير "س"، و المدير "ص" (McGregor's Theory X & Theory Y)
52	ج- الشبكة الإدارية لبلاك وموتون Black and Mouton's Managerial
54	القيادة بالمشاركة PARTICIPATIVE LEADERSHIP
55	1 - أساليب ليفين للقيادة Lewin's Leadership Styles
56	2 - أساليب ليكرت للقيادة Likert's Leadership Styles
57	القيادة الموقفية SITUATIONAL LEADERSHIP
	أ- نظرية القيادة الموقفية لهيرسي وبلانكارد Hersey and Blanchard's Situational
58	Leadership
64	ب- النموذج المعياري لفروم وبيتون Vroom and Yetton Normative Model
64	ج- نظرية المسار - الهدف Path - Goal Theory of Leadership
66	الفصل الثالث: مداخل وطرق تحديد وإختيار القادة
67	أولاً: الاختيار على أساس منهج السمات
67	ثانياً: مدخل المشاركة الاجتماعية
70	ثالثاً: الاختيار على أساس السمعة أو الشهرة



72	رابعاً: مدخل القيادة التي تعتمد على المراكز Positions للتعرف على القيادات التي تعتمد على المركز أو السلطة وهي ما تعرف بالقيادة الرسمية.....
72	خامساً: مدخل التأثير الشخصي أو قيادة الرأي.....
73	سادساً: مدخل اتخاذ القرار أو تحليل الموضوع.....
74	سابعاً: الاختيار على أساس قوى النفور والجذب فى إختيارات أعضاء الجماعة لبعضهم البعض فى سياق أداء أنشطة وظيفية معينة (Sociometry) .....
77	ثامناً: الاختيار على أساس نمط السلوك الفردي ولعب الدور فى إطار موقفى محدد سواء طبيعى أو مصطنع.....
78	الفصل الرابع: إدماج القيادات المحلية فى برامج تنمية المجتمع الريفي.....
78	○ مبررات إدماج القيادات المحلية فى برامج تنمية المجتمع المحلى.....
83	○ آلية مقترحة لتنمية القيادة وإدماج القيادات المحلية المؤثرة فى برامج وجهود وأنشطة ومشروعات التنمية الريفية المستدامة.....
93	○ مشاكل العمل مع القادة المحليين.....
95	الفصل الخامس: طرق تدريب القادة.....
95	أولاً - المحاضرة.....
99	ثانياً- مناقشات الجماعة الصغيرة Small Group Discussions .....
100	ثالثاً - طريقة تمثيل الدور Role Playing .....
102	رابعاً- ورش العمل Workshops .....
104	خامساً - القصف أو العصف الذهني Brain-Storming .....
108	المراجع.....

## مقدمة

تنظم الحياة والأنشطة الإنسانية في أي مجتمع حول إشباع الحاجات الانسانية بمختلف أشكالها. وتنظيم الطرق والوسائل المرتبطة بتلك الأنشطة في أنماط من الفعل والتفاعل الاجتماعي التي تحقق تراكم المعرفة الإنسانية بشكل ييسر استرجاع تلك الأنماط وإعادة تفعيلها كلما ظهرت الحاجة الإنسانية التي تستدعي إشباعاً لها. وهذه العملية تتضمن في سياقها توجيهها للأنشطة الإنسانية بصورها المختلفة في مسارات تسعى لتحقيق نتائج معينة. يترتب على تنفيذها تحقيق الإشباع المطلوب للحاجات.

على أن أعضاء الجماعات وأفراد المجتمع يختلفون في مدى إلحاحهم لإشباع حاجاتهم بشكل يعكس تبايناً في الأولويات التي يعطونها لإشباع تلك الحاجات. والتي غالباً ما تواجه على الجانب الآخر قصوراً أو ندرة في الموارد المطلوبة لإشباع تلك الحاجات. لذا فإن أفراد أي مجتمع أو أعضاء أية جماعة يجدون أنفسهم غالباً في حالة تعارض أو تناقض تتطلب هي نفسها تنظيمها regulating. يشجع من فرص التعاون ويثبط من فرص الصراع في سياق التفاعل نحو إشباع الحاجات. وهو الأمر الذي تناوله وتهتم بتفسيره عديد من النظريات. كذلك المتعلقة بالسلوك الجمعي Theories of collective behavior أو المتعلقة بالتفاعل Interaction theories.

ويتسم التنظيم الاجتماعي للحياة الإنسانية عادة بالتباين الواضح في توزيع الموارد المجتمعية بين الأفراد والجماعات لإشباع الحاجات. و ينشأ من هذا التباين الاختلاف في صور استخدام تلك الموارد لإشباع الحاجات شديدة التنوع. وهو الأمر الذي إن لم يتم تنظيمه فقد ينشأ عنه مزيداً من فرص الصراع التي يضيع من خلالها قدرات لدى المجتمع يمكن توجيهها نحو الإشباع بدلاً من محاولات للسيطرة على أو إزاحة أطراف أخرى في عملية التفاعل للاستئثار بالموارد لتعظيم حالة الإشباع للحاجات. ومن هنا فقد ظهرت حاجة ذات طبيعة اجتماعية - أي تتعلق بالمجتمع ذاته - وهي الحاجة إلى تنظيم الجهود الإنسانية على أي مستوى. بحيث توجهها نحو مسارات تقلل من فرص التعارض والصراع بين الفرقاء وتوجههم نحو أنماط من الفعل يمكن أن تحقق تراكماً إيجابياً للأنشطة الفردية أو الجزئية في اتجاه تزايد احتمالات الإشباع للحاجات وليس تناقص فرصها.

وتبدو الصورة هنا في حاجة إلى مزيد من التوضيح. فهناك موارد محدودة عادة في أي مجتمع. والغالب أن يكون توزيع هذه الموارد بين أفراد المجتمع وجماعته غير متساو أو متوازن. مما يترتب عليه أن تباين سيطرة فرد أو جماعة على هذا المورد أو ذلك. يصحبه تبايناً مقابلاً في قدراتهم على التأثير في باقي أفراد الجماعة أو الجماعات الأخرى سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

وفي المحصلة فإن تباين القدرة على التأثير في سلوك الآخرين يشكل توزيعاً داخل كل جماعة أو مجتمع بصورة قد تتشابه أو تختلف، لكنها في النهاية تحتاج نمطاً معيناً من التحليل يركز على تحديد ماهية عناصر التباين في مصدر القوة والقدرة على التأثير وإختلاف وتمايز القدرة ذاتها ومداهما ونطاقها في كل حالة.

وفي سياق هذا الوضع التفاضلي Differential structure لتوزيع القوة في أى جماعة أو مجتمع، يتسم الفعل الاجتماعى بشموله على وضع تفاضلي مواز في أنماط السلوك التي تصدر من البعض للتأثير على جملة السلوك الاجتماعى لباقي أعضاء الجماعة، بهدف الحفاظ على -بل أيضاً تعظيم- القدر من المكانات والمراكز الذي يحوزونها داخل المجتمع (Mills, 1968: pp.31&89). وهو الأمر الذي يتبعه استجابات من الآخرين في سلسلة متتابعة من الأفعال وردود الأفعال التي قد تؤدي في النهاية إلى ظهور مواقف أكثر ثباتاً - نسبياً - لمجموعة من الأعضاء القادرين على التأثير في سلوك الآخرين بدرجات متفاوتة، وهو ما يعرف هنا بظاهرة القيادة.

والقيادة هي ظاهرة اجتماعية تتعلق بكيفية أداء بعض أعضاء الجماعات لأدوار معينة في إطار علاقاتهم بباقي أفراد الجماعة، بشكل يؤثر على تحقيق الأهداف الجماعية والفردية في سياق عمليات التفاعل التي تجري داخل الجماعة، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببناء القوة داخل الجماعة الذي يعكس شكل التوزيع التفاضلي Differential للقدرة على التأثير في الآخرين ما بين كافة أعضاء الجماعة.

علي أنه بينما يهتم علم النفس الاجتماعى Social Psychology بظاهرة القيادة التي تتعلق بسلوك الفرد داخل الجماعة، فإن علم الاجتماع Sociology هو الذي يهتم بظاهرة بناء القوة التي تتعلق بالعلاقات بين الأفراد والجماعات في سياق عملية التفاعل الاجتماعى خاصة على مستوى المجتمع المحلى 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 بهذه الظاهرة أيضاً فرع علم الاجتماع التنظيمي تحت عنوان السلوك التنظيمي Organizational Behavior الذي يقع أيضاً في موقع مهم بالنسبة لمجال الإدارة Management. كما أن ظاهرة القيادة تحتل موقعاً مهماً أيضاً في علم السياسة Politics التي يتم فيها التركيز على الكيفية والعملية التي يقوم من خلالها مجموعات من الناس بإتخاذ القرارات على المستوى الجمعى سواء الجماعة أو المجتمع، وبما أن السياسة تتكون من علاقات إجتماعية تتمركز حول السلطة أو القوة، فإن العلاقة مع علم الاجتماع تصبح وثيقة عندما يتم تحليل ظاهرة القيادة على مستوى المجتمع المحلى local community.

وفى ظل ما سبق فإن تناولنا لظاهرة القيادة فى هذا المؤلف لابد أن يركز على منحى ( مسار) معين. يعتمد على الهدف من هذا الكتاب الذى سيستخدم فى المقام الأول كمرجع لطلاب الدراسات العليا المهتمون بمجال التنمية الريفية. حيث سيتم التعرض لظاهرة القيادة من الناحية النظرية بشكل عام. ويمتد بعد ذلك ليهتم بكيفية توظيف هذه الظاهرة لأغراض تنمية المجتمعات المحلية الريفية ككل من جانب. وترشيد الفعل الاجتماعي داخل منظمات وجماعات المجتمعات المحلية من جانب آخر.

ومن ثم فقد تم إعداد هذا المؤلف ليتضمن فى الفصل الأول إستعراضاً نقدياً للمفاهيم المتعلقة بظاهرة القيادة. يليه فى الفصل الثانى إستعراض خليلى لأهم نظريات القيادة. ثم تقديماً إنتقائياً لأهم الطرق والمداخل المعروفة لتحديد واختيار القادة - خاصة على مستوى المجتمع المحلى - فى الفصل الثالث. يتبعه تناول لعملية إدماج القيادات المحلية فى برامج ومشروعات التنمية الريفية فى الفصل الرابع. وأخيراً إستعراض لبعض أهم طرق التدريب للقيادة فى الفصل الخامس. وقد أعد المقدمة والفصلين الأول والثالث أ.د. محمد حلمى نوار. بينما أعد الفصول الثلاثة الأخرى أ.د. عماد مختار الشافعى.





FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE  
EN DEVELOPPEMENT RURAL



## الفصل الأول

### الإطار المفاهيمي للقيادة



Tempus



## الفصل الأول الإطار المفاهيمي للقيادة

### أولاً: السلوك والقيادة:

يتطلب فهم ظاهرة القيادة، باعتبارها أحد أشكال السلوك، التعرض لبعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالسلوك الإنساني عامة والسلوك الجمعي -أي ذلك المرتبط بوجود جماعة صغرى أو كبرى حجمها في حالة تفاعل- بشكل خاص. علي أن أبعاد هذا الموقف الجمعي -فيما سيرد تفاصيله فيما بعد- سيكون له تأثيره الذي لايماري في شكل وجوانب عملية القيادة ذاتها، وهو مايتطلب هذا التقديم.

إن النظريات السلوكية التي تدرس ظاهرة القيادة، تنطلق من «فرضية أن سلوك القائد وليس سماته الشخصية هي العناصر التي تنتج معظم الأثر علي تابعيه» (Shriberg et al, 2005, p. 179).

### ماهية السلوك:

يعرف السلوك Behavior بأنه أي فعل أو رد فعل خارجي أو داخلي يعبر عن حالة شعورية لفرد ما. ويسهل عادة التعرف على الفعل الخارجي لأنه يتمثل دائماً في شكل ظاهري يسهل ادراكه. وينقسم السلوك بالتالي إلى نوعين آخرين فردي أو جمعي أي اجتماعي، حيث يهمننا في هذا المجال النوع الثاني وهو السلوك الاجتماعي، أي ذلك الفعل ذو الشكل الخارجي الذي يعبر عن حالة انفعاليه معينة والذي يرتبط بحالة تفاعل بين أعضاء جماعة ما. ومن ثم فإن الهدف من هذا السلوك يكون الاستجابة لفعل ما أو محاولة التأثير بشكل أو آخر في الموقف الاجتماعي الذي تتواجد فيه الأطراف المتفاعلة.

ولنتساءل هنا عن طبيعة السلوك بالنسبة للقائد أو ما يطلق عليه أحيانا السلوك القيادي؟ وفيما يختلف عن سلوك غيره؟ وهل يرتبط بذلك إختلاف في طبيعة الدور الذي يقوم به مقارنة بالآخرين؟ وما هي العناصر والمبادئ الأساسية التي ينبغي أن يعتمد عليها القائد في أداء دوره وتحقيق الأهداف النهائية التي يسعى إليها من خلال سلوكه في الموقف التفاعلي؟

يتطلب الإجابة علي الاستفسارات السابقة ضرورة أن نعرف كيف ينشأ نمط سلوكي معين بين أعضاء جماعة ما؟ وكيف يستقر هذا النمط من السلوك في هذه الجماعة؟ وما هي مبررات قيام واستقرار هذا النمط السلوكي؟ وأن ندرك أهمية التغيرات السلوكية ولماذا تحدث (مبررات

حدوثها). وكيف يتحقق هذا التغيير في السلوك في جماعة أو مجتمع ما؟

وكما سبق فإن السلوك باعتباره تعبير -ظاهر وملحوظ من الآخرين- عن حالة شعورية يبدأ عادة بوجود حاجة need غير مشبعة تجعل صاحبها في حالة عدم إلتزان disequilibrium تدفعه -فردا كان أو مجموعة- للقيام بفعل أو أفعال تسعى إلى تغيير الوضع الراهن للتخلص من حالة عدم الإلتزان والتوتر. والاقتراب أكثر لحالة الاسترخاء والاستقرار. وعندما يتيقن الفاعل -فردا كان أو مجموعة- من العائد الإيجابي لفعل ما في الوصول إلى هذا الهدف فإنه يميل أكثر لتبنيه وتكرار فعله كلما تكرر تعرضه لذات الموقف أو مثله الذي يعاني فيه من حالة التوتر وعدم الإلتزان. ليصبح بعدها نمطا سلوكيا. وهكذا فإنه يمكن أن نفسر ظهور نمط سلوكي في ضوء تكرار ظهور حاجة معينة سواء لدى الفرد أو الجماعة أو حتى المجتمع. والسلوك القيادي -برغم التعقيد في تفسيرات أسباب ظهوره- لايشذ عن هذه القاعدة. وإنما يتطلب معالجة خاصة لكونه لاينبع من حالة تتعلق بفرد. وإنما كونه ينبع من حالة جماعية أو مجتمعية.

وقد يكون مفيداً إستعراض إطار نظري ملائم لمناقشة هذا الأمر. خاصة وأن أنماط السلوك وما قد يعترىها من تغيرات في مجتمع ما تعد أساس التغيير في كل النظام الاجتماعي في أي مجتمع. وإن كانت ليست هي الصورة الوحيدة للتغيرات الاجتماعية التي تطرأ على المجتمعات الانسانية.

إن أي سلوك اجتماعي يتم تلقين قواعده للنشء منذ لحظة ميلادهم من خلال عملية التطبيع أو التنشئة الاجتماعية Socialization. ومن خلال هذه العملية يكتسب أي فرد خبرة بقواعد السلوك وطبيعة الفعل الذي ينبغي أن يمارسه في كل موقف اجتماعي. وهو في ذلك يستطيع أن يفرق ما بين السلوك الإيجابي والسلوك السلبي. وكذا المقبول وغير المقبول اجتماعيا. ولقد تم اكتساب هذه الخبرة من خلال عملية إجتماعية أخرى هي الضبط الاجتماعي Social Control التي يستخدمها المجتمع والجماعة من خلال أدوات جزاء. لتشجيع السلوك المقبول وتشجيع وحفز أفراد المجتمع على الاقتراب منه أو تثبيط السلوك غير المقبول وتشجيع وحث أفراد المجتمع على الابتعاد عنه. وفي هذا الشأن فإن العقيدة Ideology تعد أساسا قويا وشديد التأثير كمصدر للقيم الأساسية التي تستخدم كمحركات لتحديد المقبول وغير المقبول من أنماط السلوك الفردي أو الاجتماعي. وتقوية العقيدة الدينية -مثلا- في أي مجتمع تعني دعم تأثير القيم المستمدة من الدين على سلوك الأفراد. بينما العكس بالعكس صحيح. ومن ثم فإن السلوك القيادي وما يتبعه ذلك من تمييز للأدوار بين قادة وأتباع. يتأثر كثيرا بما يتم بثه لدى النشء عن تلك الأدوار وما يرتبط بها من أنماط سلوكية. قد تكون مقبولة أو يتم نبذها. وفق الخبرات التي تم نقلها في سياق عملية التطبيع الاجتماعي. ومن هنا تبدو مدي الخطورة والأهمية في



خلق أجيال وجماعات تقبل نمطا سلوكيا قياديا معيناً، بينما قد لا تقبل نمطا سلوكيا قياديا آخر يبدو من وجهة نظر مجموعة ما أفضل وأكثر فائدة للجماعة أو المجتمع. ومن هنا تبدو عملية التعليم - كأحد الروافد اللاحقة لعملية التنشئة الاجتماعية - مهمة في دورها فيما قد يبدو محاولة لتعديل أنماط السلوك سواء للأتباع أو القادة المحتملين مستقبلاً.

والقيادة ظاهرة اجتماعية تلقائية تحدث في سياق عملية التفاعل بين أفراد أية جماعة -صغرت أو كبرت- بما يترتب عليه من توجيه السلوك الاجتماعي المتعلق بأهداف جماعية ترتبط بإشباع حاجات كل أو جزء من أعضاء الجماعة. والقيادة حاجة اجتماعية تظهر لتحقيق وظيفة مهمة لأي جماعة. وهي صيانة Sustaining الكيان الاجتماعي للجماعة. فهي تتصدي لقوي 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 معين أو تحت ظروف محددة. يتحدد مداها ونطاقها بدينامية العلاقة بين القائد وتابعيه وسياق وأهداف عملية التفاعل بينهم.

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

وتهدف ظاهرة القيادة إلي محاولة التأثير في الوضع الراهن للجماعة وتغيير ظروف التفاعل بين أعضائها. في إطار السعي لتحقيق أهداف الجماعة. علي أنه من الخصائص التي قد تبدو متناقضة ظاهرياً Paradoxical في نشوء ظاهرة القيادة أنها تظهر عندما تُقبل محاولات التأثير من عضو أو أكثر من الجماعة في باقي أعضائها علي خلفية قواعد الجماعة. بينما قد تكون الوظيفة النهائية من تلك القيادة هو تغيير تلك القواعد ذاتها في سياق تنمية وتطوير قدرات الجماعة لتحقيق إشباع أعلي لحاجات الجماعة من الموارد المحدودة المتاحة.

### ثانياً: القيادة والقوة:

تعرف 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 with differential influential capabilities موجهة نحو إنجاز هدف أو أهداف مشتركة.

وتعرف القيادة أيضا بأنها العملية التي يحاول فيها فرد أو أكثر التأثير في وتوجيه سلوك باقي أفراد الجماعة نحو فعل إجتماعي معين يترتب عليه تحقيق إشباعات لحاجات جماعية أو فردية. ومن هنا يبدو أن مفاهيم أخرى كالقوة والنفوذ والخضوع والتبعية لابد وأن يتم تناولها في إطار لا يقتصر على الموقف التفاعلي وإنما يمتد ليشمل السياق العام للبنية الاجتماعية وأهم مكوناتها، التي قد تسهم في تفسير نشأة وتطور ظاهرة القيادة. وأيضا مدي إمكانية التأثير في تلك الظاهرة لصالح التنمية بمفهومها الشامل. وهنا تبرز الحاجة لمناقشة مفهوم القوة وعلاقتها بالقيادة.

ويستحوذ مفهوم القوة Power بالاهتمام في إطار أكثر من مجال علمي. فهو مصطلح يجري تناوله بالعديد من الدراسات والبحوث في علوم السياسة والاجتماع والنفوس الاجتماعية. وإن كان هذا تناول يتم بشكل متميز بين مجال وآخر. وفي هذا الشأن فإن ظاهرة القيادة، التي قد تظهر بشكل طبيعي أو إنتقائي في داخل جماعة معينة، تعتمد في الأساس على التمايز والاختلاف في ما يحوزه أعضاء الجماعة الواحدة من خصائص وقدرات وإمكانات-قد يكون بعضها طبيعيا أو مكتسبا عبر الزمن- كما أنها تعبر عن وجود ظاهرة التخصص في الأدوار (Yong& Mack: 1972: pp.156-167). وفي إطار التفاعل بين التمايز Differentiation والتخصص Specialization ، تكمن فكرة النزوع إلى إستخدام هذا التمايز لدي الطرف أو الأطراف الأكثر قدرة من أجل تحقيق إشباعات سواء للجماعة أو الفرد أو كليهما بدرجات متفاوتة.

### مفهوم القوة:

يقصد بالقوة في مفهومها الاجتماعي تلك القدرة Competence، التي يحوزها فرد أو جماعة، على التأثير في سلوك وإجتهات الآخرين. والتي قد يربطها البعض بالآخرين "من يكونون في حالة إعتداع علي حائز القوة" (Johns, 1996, p. 413)). بغض النظر عن مصادر تلك القوة أو صورها أو إجتهات التأثير فيها. وتختلف القوة بين أفراد الجماعة وفق مصادر هذه القدرة، وأيضا نطاقها ومجالاتها وإجتهاتها وهو ما سيتم تناوله لاحقا. علي أن المصادر يمكن أن تتنوع ما بين مصادر مكتسبة Achieved أو منسبة Ascribed. وهو الأمر الذي يرتبط بالرؤي التي تراوح بين كون القيادة موهبة أو مهارة يمكن تعلمها وصقلها وتطويرها، وما بين مصادر داخلية ذاتية أو خارجية ترتبط بما يعرف بموقع الضبط Locus of control لدي القائد ذاته، أي هل يعتمد علي إمكانات ذاتية أو إمكانات يستمدتها من مصدر خارج الذات، كمركز يشغله أو دور يلعبه وفق تكليف من آخرين، أو حتي شكل الاستجابة من الآخرين الذي يحدد القوة النسبية لكل طرف في عملية التفاعل، وفق محصلة مصادر القوة المتاحة لكل منهم، وكيفية إستخدامها وتوظيفها. فليس الرئيس في العمل أو القائد في المجتمع المحلي هو من يحدد وحده مسار التفاعل والفعل إلا في حالات نادرة لا يقاس عليها.

ويمكن تمييز القوة في علاقتها بالقيادة بكونها تتعلق بدرجة أكبر "بكيفية التنظيم الإجرائي Regulating للعلاقات ما بين الأفراد" في سياق عملية القيادة (Shriberg et al, 2005, p. 116). وكما سبق الذكر. فإن مجال التأثير والتنظيم في تلك الحالة هو إجهادات الأفراد وسلوكهم في موقف جماعي محدد. وتتحدد القوة عادة بالموقف. أي أن قوة أحد الأفراد في موقف ما لا تعني بالضرورة أن له أيضا ذات القوة في موقف آخر. وعادة يشار إلى هذا الجانب الموقفي بالسلطة. وأيضا القوة قدرة. وحينما تستخدم هذه القدرة بالفعل. فإننا بذلك نشير إلى التأثير. ويمكن أن تكون القوة لفرد على فرد. أو لفرد على مجموعة. أو لمجموعة على أخرى. وهنا يمكن التمييز ما بين نوعين من مصادر القدرة علي التأثير. السلطة Authority والنفوذ Influence واللذان يناظران ما يطلق عليهما البعض القوة الموقفية Situational Power والقوة الشخصية Personal Power (Pardey, 2007, p.116). حيث تتسم الأولى بارتباطها بشغل الفرد لمكانة Status معينة ترتبط بدور Role محدد في إطار تنظيمي Organized. بينما يرتبط النوع الثاني من القوة بالذات Self tied ومن ثم لا ترتبط بدور معين أو مكانة محددة.

### أبعاد القوة:

فقد يستطيع فرد ما أن يؤثر في فرد آخر (أي له قوة علي التأثير في سلوكه) في أمور معينة. بينما يتأثر هو ذاته بنفس ذلك الفرد الآخر في أمور أخرى. وهناك ثلاثة أبعاد للقوة يرد ذكرها بصورة متكررة وهي (1) النطاق. (2) المجال. (3) الثقل أو الوزن. ويرتبط نطاق القوة بعدد الأفراد أو المجموعات التي يؤثر فيها شخص أو مجموعة معينة. فمثلا بالنسبة للمدير. يمكن أن يشمل نطاق سلطته المرؤوسين والوحدات الأخرى التي تعتمد على الخدمات أو المنتجات التي تقدمها إدارته. بينما يشير مجال القوة إلى مجموع النشاطات التي يؤثر فيها الفرد أو المجموعة. فمن الممكن ان يشمل مجال سلطة المدير على المرؤوسين توزيع الأعمال أو الوظائف. وحضور الدورات التدريبية. وتقييم الأداء. والزيادات في الرواتب. والترقيات. والتنقلات. وما شابه ذلك. وفي النهاية يتعلق وزن أو ثقل القوة بدرجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة على الآخرين. فيمكن للمدير ترقية المرؤوسين أو أن يكون له القدرة على فصلهم من الخدمة. وهو ما يعكس مدى التأثير في مواقف الآخرين وإشباعهم لحاجاتهم.

### أسس بناء القوة الفردية:

يتضمن بناء القوة الأهمية النسبية لكل دور في الجماعة. ومدى تأثير كل فرد على الآخرين. ويمكن تمييز عدة أسس لتحديد قوة الفرد فيما يلي (Pierce & Newstrom, 2006, pp. 146-151).  
(Johns, 1996, pp. 413-416) و (Buchanan & Huczynski, 2004, pp. 320-321):

### قوة الإثابة Reward :

وتستند هذه القوة على التحكم في مكافأة الآخرين. واستخدام هذه المكافآت (مثل الترقية والزيادة في الراتب) بهدف تحقيق الامتثال لتوجيهات أو طلبات المدير. قوة الإجبار (القدرة على القهر) Coercive : وتستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين (مثل اللوم، وتخفيض الدرجة، وإنهاء الخدمة) لعدم الامتثال لتوجيهات وطلبات الرئيس.

### القوة الشرعية Legitimate :

وهي التي يستمدها الفرد من موقعه في بناء المنظمة، أو التدرج الهرمي للسلطة في المنظمة. وعادة ما يكون هذا النوع من القوة بإقرارها من قبل الإدارة العليا أو باستخدام مسميات أو ألقاب مثل مدير أو مشرف.

### قوة الخبرة Expert :

وتستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية أو المعرفة التي يلم 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.

### القوة المرجعية Referent :

تقوم على أساس الجذاب لشخص لشخص آخر أو إعجاب شخص بآخر. فقد يكون المدير محبوباً لمتعته بصفات أو سمات معينة تجذب الاتباع نحوه. ويمكن أن تستند القوة المرجعية أيضاً على الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوي. فمثلاً يطلق مسمى (مساعد) على الأشخاص الذين يعملون مع آخرين يحملون مسميات (مدير عام) أو (نائب رئيس). وبالرغم من احتمال عدم وجود قوة شرعية أو قوة الثواب والعقاب لمساعد نائب الرئيس. فقد يعتقد الآخرون أن هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس، مما ينتج عنه حيازته للقوة أو التأثير على الآخرين.

### قوة 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. فمثلاً يستطيع أفراد في مستويات التنظيم الأدنى، مثل السكرتير تجميع معلومات واستخدامها بصورة توفر له قوة أكبر مما تتطلب وظيفته.



ويمكن من خلال تحليل الأسس السابقة للقوة تحديد فروق بينها. وهو أن القوة تقوم على أساس الموارد. فالقوة الشرعية وقوة الثواب والعقاب وقوة المعلومات تتحدد على أساس وسائل التأثير المتاحة للشخص الذي يستخدم القوة. أما بالنسبة للأنواع الأخرى (التخصصية والمرجعية) فإنها لا تتحدد على أساس الموارد. بل على أساس الخصائص الفردية لصاحب التأثير ودوافع الشخص التابع أو المراد التأثير فيه.

### مصادر القوة:

تشير التجارب والأبحاث إلى أن هناك مصادر عديدة للقوة في المنظمات. والتي تنعكس بالتالي على البناء القيادي الذي يشكل جزءاً مؤثراً و كثيراً ما يتداخل مع بناء القوة. وفيما يلي نستعرض بعض الجوانب التي تنطبق بدرجة أكبر على المنظمات والقيادة من وجهة نظر علم السلوك التنظيمي. وإن كانت تعد أيضاً عناصر مهمة في تحليل مصادر القوة ومن ثم تفسير ظاهرة القيادة حتى في سياق الفعل الاجتماعي في المجتمعات المحلية التي هي محور الاهتمام الرئيسي في هذا الكتاب. وتتميز بعض هذه المصادر بالوضوح (كتلك المتعلقة بخصائص المرؤوسين والتابعين وعلاقتهم بالرؤساء والقادة). أو يرتبط بعضها بالموقف (أي التحكم في درجة الغموض). ويتضمن بعضها توليفة من العوامل الفردية والموقفية. ولا يزال البعض الآخر منها يتعلق بالقوة المكتسبة من خلال التفاعلات والمفاوضات (أي الإستراتيجيات المشتركة). وهو ماسيلي إستعراضه هنا.

### 1- خصائص المرؤوس (التابع):

من الممكن تعزيز سلطة الرئيس أو القائد بناءً على خصائص معينة للمرؤوسين أو التابعين. ومن بين أهم تلك الخصائص: الشخصية، والجنس، والثقافة. وقد تبين أن خصائص الشخصية ترتبط بقابلية الفرد للتأثير. فعلى سبيل المثال يتأثر الأفراد الذين يكونون في حاجة إلى الانتماء للآخرين من ذوي القوة. كذلك الأشخاص الذين يظهرون درجة منخفضة من الثقة بالنفس فيسهل التأثير عليهم. ولكن يمكن أن يكون الحال كذلك أيضاً بالنسبة للذين يتميزون بدرجة عالية من الثقة بالنفس. فإذا أحس هؤلاء الأفراد بأن التأثير عليهم من قبل رئيس قوي سيؤدي إلى تحقيق أهداف شخصية معينة. فإنهم قد ينساقون لقبول هذا التأثير.

وبالنسبة للنوع الاجتماعي فقد أوضحت الدراسات أن كون الشخص التابع رجلاً أو امرأة. له علاقة بقابليته للتأثر بواسطة الرئيس. حيث أن الذكور يتجهون نحو الاستقلالية أكثر من الإناث. إلا أن عدد الدراسات التي أوردت هذا الاختلاف قد تناقص بشكل كبير عندما تلاشت فكرة

تنميط الموارد على أساس الجنس.

وأخيرا من الممكن أن يكون للثقافة دور كبير في قوة التأثير. ومن أمثلة ذلك أن بعض الثقافات، مثل الثقافة الفرنسية، تركز على الفردية والاستقلال والميل إلى تناول الأمور بنظرة نقدية، ويتوقع في مثل هذه الثقافات أن تكون هناك مقاومة لمحاولات التأثير. ومن جهة أخرى، يتوقع أن يتأثر الأفراد الذين يعيشون في ثقافات تركز على التماسك (مثل الثقافة اليابانية) بالقائد القوي بشكل كبير.

## 2- العوامل الموقفية:

من مصادر القوة الرئيسية، والتي تؤثر على وظيفة المدير أو القائد في نشاطات الجماعات، العوامل الموقفية التي ترتبط بقدر الاعتمادية على جماعات فرعية أخرى، ومن بين أهم هذه العوامل الغموض، والإحلال، والتمركز (Johns, 1996, pp. 422-6):

الغموض (اللايقين) Uncertainty: يمثل جزءاً من وظيفة كل مدير، ولا يتعلق فقط بنقص المعلومات حول الأحداث المستقبلية، بل وحول التصرفات والقرارات والأنماط السلوكية الفعالة في المستقبل. ولا يشكل الغموض في حد ذاته عاملاً محدداً للقوة، بل تحددها القدرة على التغلب على الغموض والتحكم فيه. وتكمن مقومات البقاء لأي منظمة في قدر الفعالية التي تستطيع بها تحويل المدخلات والموارد التي لا يبدو واضحاً كيفية إدارتها إلى نتائج محددة. لذلك يمنح الأفراد أو الجماعات، التي تتسم ظروفهم بالغموض، فرصة أكبر لاكتساب القوة لهؤلاء الذين يقومون بتسهيل الأمور بالنسبة للآخرين، وتكون مكافأتهم على ذلك بالتقدير المرتبط بموقعهم في هيكل القوة. ومثال ذلك الموقف الذي يواجهه مدير الإنتاج والتسويق في شركة صغيرة، فقد يرغب مدير الإنتاج في تدفق الإنتاج لتخفيض التكلفة، إلا أن طلبات العملاء من حيث الكمية والنوعية وورودها في فترات مختلفة قد يربك إنسياب الإنتاج، ومن جهة أخرى يطالب مدير التسويق بضرورة الوفاء بالطلبات في الوقت المناسب لمقابلة احتياجات العملاء. غير أن إنسياب عملية الإنتاج بصورة مستمرة قد يتعارض مع هذا الموقف، لأن المنتجات المطلوبة بمواصفات معينة لا تتوافر إلا في فترات متقطعة، وللسيطرة على هذا الغموض، يمكن أن يعهد بمهمة التكامل بين الإنتاج وطلبات العملاء لمدير جدول الإنتاج، الذي يقوم بجدولة الكميات المنتجة، بحيث يتم التسليم للعملاء خلال فترة زمنية معقولة. وبناء على ذلك يقوم مدير جدول الإنتاج بمهمة التحكم في درجة عدم التأكد المرتبطة بمهام كل من مدير الإنتاج ومدير التسويق. ولهذا يعطى الشخص الذي يقوم بهذه المهمة قدراً معيناً من القوة على المديرين الآخرين.



الإحلال Substitutability : يتعلق العامل الموقفى الثاني. بمدى إمكانية أي مدير أو قائد علي توفير الموارد والخدمات التي يطلبها الآخرون. فهناك علاقة عكسية بين الإحلال أو الاستعاضة، والقوة. فكلما ازداد اعتماد شخص أو جماعة على الموارد والخدمات التي يوفرها مدير ما (أي إمكانية محدودة للإحلال)، زادت قوة المدير أو القائد على الأشخاص أو الوحدات التي تتلقى هذه الموارد أو الخدمات. فمثلا، نجد أن مدير الحسابات في شركة ما يعتمد على مدير الخدمات في توفير المعدات والخدمات التي يحتاجها في عمله، فإذا احتاج إلى دفاتر أو حتى مساحة إضافية للمكتب، فلا بد له من طلب ذلك عن طريق مدير الخدمات. لذلك فقد منح مدير الخدمات قوة واسعة على الآخرين بسبب الموارد التي يتحكم فيها بالرغم من انه يشغل وظيفة بسيطة بالنسبة للمنظمة ككل. وبعبارة أخرى ليس هناك بديل آخر لما يقدمه من موارد وخدمات أو إمكانية محدودة للاستعاضة عن الخدمات التي يقدمها.

التمركز Centrality: يتعلق هذا المصدر للسلطة بمدى الأهمية التكاملية أو تركز موقع المدير أو القائد بالنسبة لنجاح النشاط والأداء الكلي للمنظمة أو المجتمع ككل. فكلما كان قائد المجموعة يسيطر علي أنشطة تتسم بأهميتها المحورية من أجل تسهيل إنسياب وتدفق أنشطة العمل لدى الآخرين، من هم على علاقة بهذه المجموعة، كان ذلك في صالح إزدياد مصادر قوته حتي داخل جماعته هو.

### 3- الاستراتيجيات المشتركة كمصدر للقوة:

استراتيجيات اكتساب القوة هي عبارة عن الاتفاقات الواعية بين طرفين أو أكثر على تخفيف درجة اللايقين التي تسببها نشاطات طرف معين للأطراف الأخرى المتفاعلة معه. ويعني ذلك ان الاكتساب الفعال للقوة لطرف ما، يعتمد على قدرة القائد على الوصول إلى اتفاقية عمل مع قادة أطراف أخرى يتم بموجبها التحكم في درجة الغموض التي يسببها أحد الأطراف للأطراف الأخرى. وهناك استراتيجيات مشتركة رئيسية لحيازة القوة إذا ما إتبعها القائد، أهمها (1) التعاقد، (2) الاستقطاب:

التعاقد Contracting : يطلق على عملية اتفاق التبادل المنظم أو التفاعلات المستمرة مصطلح التعاقد. ومن أمثلة ذلك، اتفاقيات المساومة الجماعية بين مجموعتي الإدارة والعمال. حيث يوجد قدر من الغموض عند كل جماعة بالنسبة للآخرى. فالإدارة من جهة تطالب بقوى عاملة مستقرة ومنتجة لتتمكن من تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة، بينما يطالب العمال - من جهة أخرى- بفئات أجور مناسبة ومزايا إضافية وأمان وظيفي. ومن خلال الاتفاق، عن طريق قادة الطرفين اللذان يقودا المساومة الجماعية الناجحة، تتم إزالة الغموض الذي تشكله كل جماعة للآخرى. وتكون النتيجة أن كلا من القادة لمجموعتي الإدارة والعمال قد اكتسبا قدرًا من القوة عن

طريق السيطرة على الغموض واستقرار العلاقة بينهما.

الاستقطاب Polarization: هو عملية استيعاب عناصر أو جماعات جديدة في قيادة المنظمة. أو ضمن المجموعة التي تتولى وضع سياستها لتجنب العوامل التي تهدد استقرارها وبقائها. حيث يؤدي استيعاب بعض الأطراف الأخرى المتفاعلة مع الجماعة إلى تخفيف درجة الغموض في التأثيرات التي يمكن أن تكون لطرف على الآخر. فمن الممكن مثلاً أن يسعى القائد في رابطة أوجمعية ما إلى ضم ممثلين من الجماعات الأخرى التي تتعامل معها -كهيئة حكومية مثلاً- إلى مجالس إدارتها للحصول على الدعم. وذلك من أجل إقامة علاقة مستقرة مع تلك الهيئات. غير أن ذلك الاستقطاب يضيف أطرافاً خارجية للجماعة الأصلية. مما قد يثير بعض المسائل المتعلقة بجوانب النشاط الأخرى للجماعة. وممارسة التأثير عليها.

### بناء القوة والبناء القيادي:

يعرف البناء Structure على أنه "تركيب منظم من أجزاء قابلة للتغيير. هذا التركيب يمكن أن يكون ثابتاً نسبياً. بينما تتعدد وتتغير الأجزاء". والأجزاء التي يتكون منها البناء قد تكون أفراداً أو جماعات أو مجتمعات. أما كيفية تركيب هذه الأجزاء وربطها معا بطريقة منظمة. فيشير إلى أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتوزيعهم على البناء. والتي غالباً ما تتحدد وفق علاقة ما بين الأدوار وليس الأفراد. حيث الأولي هي التي تتسم بالثبات بينما يمكن أن يتغير لاعب الدور.

ويقصد ببناء القوة ذلك الشكل من العلاقات الذي يتسم بالاستقرار النسبي. ويتحدد وفق نمط توزيع القدرة على التأثير في سياق الفعل الاجتماعي ما بين كافة أفراد جماعة ما. وهو الأمر الذي يتناوله البعض من جانب التوزيع الكمي لتلك القدرة. وما يترتب عليها من أشكال للعلاقات بين الحائزين لها بدرجات متفاوتة (Helliwell & Hindess, 1999, p. 75).

### ويعتمد مفهوم بناء القوة في أي جماعة أو مجتمع على شقين رئيسيين:

- 1- أن مفهوم القوة مفهوم بنائي. فالقوة تتضمن علاقات بين الأفراد وبين الجماعات. لذلك يمكن وصفها بطريقة بنائية.
- 2- أن الجماعة أو المجتمع هي الأطر التي يمكن من خلالها ملاحظة علاقات القوة بين الأفراد والجماعات. وخليها بسهولة.

ولكي يمكن تعريف مفهوم بناء القوة في أية جماعة أو مجتمع بطريقة إجرائية. إتبعنا الدراسات



التي أجريت في هذا المجال ثلاث خطوات أساسية هي:

- أ- تحديد الأفراد الذين يحتلون مراكز يرتبط بها قدر عال من القوة.
- ب- معرفة الطريقة التي يتفاعل بها هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض، وطريقة توزيعهم داخل المجتمع.
- ج- إستنتاج أنماط من نظام العمل والعلاقات بين الأفراد والجماعات تتصف بالثبات، ووصف هذه الأنماط أو النماذج هو بناء القوة في المجتمع.

ويتسم شكل بناء القوة عادة بنموذج التدرج الهرمي Hierarchy بأشكال تختلف وفق نمط توزيع القوة مابين أفرادها، وإن لم يكن هذا النمط هو الشكل الوحيد لبناء القوة علي نحو ما سيرد لاحقاً. علي أنه بالنسبة للشكل الهرمي، فهناك النمط الحاد التدبب الذي تفصل مابين القمة والقاعدة فيه فئات عديدة، ليعكس وجود مسافات إجتماعية واسعة مابين الفئات الإجتماعية التي تتمايز في قدر ما حوزة من القوة داخل التنظيم الاجتماعي، بينما يوجد التدرج المفلطح الذي يعكس مسافات اجتماعية ضيقة ومن ثم تقارب في قدرات التأثير علي سياق الفعل الاجتماعي مابين كافة أعضاء الكيان الاجتماعي المعني سواء جماعة محدودة أو مجتمع محلي.

وتبين عديد من الدراسات الخاصة بتحليل ظاهرة القيادة في الجماعات أنها تشمل عادة فرداً أو غالباً أكثر من فرد في الجماعة الواحدة. أي أنها تعكس بناءاً خاصاً بها داخل الجماعة ذاتها، وهو ما يسمى بالبناء القيادي (Buchanan & Huczynski, 2004, p. 341-3). هذا البناء يتحدد داخله شكل توزيع القوة (القدرة علي التأثير علي باقي أفراد الجماعة) مابين مجموعة القادة، والذين تربط مابينهم أنماط من العلاقات التي قد تختلف عن تلك التي تربط مابين القادة والأتباع.

وبينما يمكن التعرف علي القادة بشكل عام في الجماعة من خلال أعضائها بتطبيق أساليب بحثية تعتمد علي السمعة، فإن الكشف عن البناء القيادي في الجماعة يتطلب الأخذ في الاعتبار ديناميات العلاقة بين القادة أنفسهم، وهو ما يستلزم إستخدام عدد من الأدوات البحثية الخاصة مثل السوسيومترى Socioimetry الذي يهتم بالكشف عن علاقات التجاذب والتنافر -الحب والنفور- ما بين الأفراد الأعضاء داخل الجماعات الصغيرة في سياق التفاعل في مواقف محددة، إلي جانب عدد آخر من الأدوات التي سيتم التعرض لها في الفصل الثالث.

ويختلف شكل البناء القيادي وفق عدد من العوامل التي تؤثر علي هذا البناء (والتي سيجري مناقشتها في سياق الأجزاء التالية من هذا المؤلف)، منها:

❖ التخصص بحسب مجال التأثير (موقف تفاعلي/رأي.....الخ)

- ❖ شكل توزيع القوة (القدرة على التأثير) مابين القادة.
  - ❖ الأوزان النسبية لقدرات القادة علي التأثير في الجماعة .
  - ❖ المهارات الاتصالية والاجتماعية للقادة.
  - ❖ نمط القيادة السائد في الجماعة (ديموقراطي/أوتوقراطي/متسيب).
  - ❖ خصائص القادة (الجسمية /الأدائية/ المعرفية/ .....الخ).
  - ❖ تمايز مصادر القوة لكل قائد (اقتصادية/عائلية/اجتماعية/مكانة تعليمية/الخبرة....الخ)
  - ❖ مصادر الدعم (داخلي/خارجي بالنسبة لنطاق الجماعة).
- وكما قد تكون القيادة فردية أو جماعية. فإنها قد تكون محدودة أو واسعة النطاق. وهي قد تلقي قبولا من كافة أعضاء الجماعة أو قد تواجه برفض أو مقاومة محدودة أو قوية من جزء من الجماعة يتباين حجمه وفق الموقف.

وهنا ينبغي أن نوضح أنه بينما يمثل بناء القوة توزيع القدرة علي التأثير مابين كافة أفراد الجماعة. أو مابين المجموعات داخل المجتمع. فإن البناء القيادي يمثل جزءاً من هذا البناء الكلي Subset. ويتعلق بشكل العلاقات وكيفية توزيع قدرات التأثير في المواقف والمجالات المختلفة على مستوى الجماعة أو المجتمع مابين القادة أنفسهم. ولا يفترض هذا التصور أنه لابد أن يتوفر التوافق والانسجام مابين القادة داخل مثل هذا البناء. بل أنه. على العكس من ذلك. يغلب أن يواجه وكلاء التنمية. الراغبون في التعرف علي والاستعانة بالقيادة المحليين. إنقساماً وصوراً عديدة من التنافس أو حتى الصراع مابين القادة المحليين. ما يتطلب مزيداً من العمق في تحليل هذا البنيان. الذي غالباً مايؤدي عدم التعرف عليه أو تجاهله إلي نتائج غير مرغوب فيها.

### الأنماط المختلفة لبناء القوة:

- يمكن تصنيف الأشكال أو الأنماط المختلفة من بناء القوة علي النحو التالي:
- البناء الهرمي: ويتشكل 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 متعدد الأفراد: وفي هذا الشكل من البناء تنتهي خطوط القوة في يد مجموعة كبيرة نسبياً من الأفراد الذين يتخذون القرارات بعد اتفاق آرائهم حولها. وهذا الشكل من البناء يناسب المناطق الحضرية غالباً.
  - بناء متعدد الجماعات: وفي هذا الشكل يوجد لكل نشاط من أنشطة المجتمع بناء قوة منفصل ومحدد. ويغلب أن يكون الانفصال هنا راجعاً لأسباب ذات بعد تاريخي. أو لأسباب تتعلق بتوجه يستبعد خلق فرص إحتمال تركيز القوة والسلطة في مجموعة

واحدة تحتل قمة بناء القوة. 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 كثير من المجتمعات العصرية.

### وهناك ملاحظتين يجدر ذكرهما بعد الانتهاء من عرض أشكال بناء القوة:

1- انه ليس هناك نمط أو شكل واحد من الأشكال السابقة يناسب كل المجتمعات. فطالما ان هناك اختلافات وفروق بين المجتمعات فلا بد أن يختلف بناء القوة من مجتمع لآخر. بل وفي المجتمع الواحد بين الفترات المختلفة.

2 - ان هناك بعض المجتمعات التي يصعب ملاحظة شكل بناء القوة فيها بشكل مباشر. ويتطلب الأمر في تلك الحالة استخدام العديد من المناهج وأدوات البحث للتعرف على هذا البناء.

### ثالثاً: القيادة

#### تعريفات القيادة Definitions of leadership

تتجه التعريفات لوصف هذه الظاهره إما باعتبارها عملية Process أو نشاط Activity أو من خلال تمييز شخصيه القائد فى الموقف التفاعلى. سواء بطبيعة الأفعال التى تصدر عنه أو السمات الفردية لشخصيته. ويبدو بالتالى أن السلوك القيادى للفرد يرتبط بتوفير عدد من السمات المميزة لشخصية الفرد. وهو ما يشير إلى أن هذا الدور ليس من قبيل الأدوار المفروضة غالباً - إلا فى حالات نادرة - وإنما هو دور مكتسب يتطلب خبرة معينة. يمكن تلقيها سواء من خلال الممارسة. كما قد ينفي ذلك ضرورة توفر حد أدنى من المقومات الأساسيه غير المكتسبه - والموروثة غالباً - لدى الفرد للقيام بالدور القيادى.

سننتقي من تعريفات القيادة تلك التى يمكن أن تمثل الاتجاهات الثلاثة المختلفة السابق الإشارة إليها.

فيعرف «هيمان» Haiman « القيادة بأنها «العملية التى يستطيع فرد ما بواسطتها أن يوجه أو يرشد أو يؤثر أو يتحكم فى الأفكار والمشاعر أو سلوك الآخرين» وهى عملية تتضمن بالتالى محاولات من قبل فرد ما للتأثير فى الآخرين. فإذا أثمرت هذه المحاولات فى قبول الآخرين لتأثيره ظهر الدور القيادى للفرد. وإلا فإنها تظل فى دائرة عملية التفاعل الاجتماعى. ولا شك أن أساس حدوث تلك العملية هو ذلك التمايز الناجم عن عملية توزيع القوة بين أفراد الجماعة. التى تخص

البعض بالقدرة على التأثير والبعض الآخر بقوة أقل ومن ثم قبولهم لهذا التأثير إذا ما اتفق مع حاجاتهم وأهدافهم.

ويعرف «Tead» القيادة بأنها النشاط الذي يؤثر في الآخرين لجعلهم يتعاونون من أجل تحقيق هدف مشترك يرغبون في تحقيقه». ويبدو من هذا التعريف التركيز على طبيعة القيادة من حيث هي نشاط مميز. حيث أن هدف هذا النشاط هو التأثير على سلوك أعضاء الجماعة لتجميع جهودهم في إجه الغايات المشتركة، والتي تتحدد وفق رغباتهم وحاجاتهم. ويأتى فى سياق هذا الإطار من التعريفات ما ذكرته «جيننجز Jennings» عن القيادة باعتبارها «طريقة التفاعل مع الآخرين والتي يتم بها دفعهم فى اتجاهات يبدو أنها مرغوبة من قبلهم. برغم أنهم قد يكونوا يعملون قليلا من أجل الوصول الى هذه الاتجاهات (Directions)». فالتركيز هنا ينصب على أنشطه التفاعل التي تبلور وجهات مرغوبة لنشاط أعضاء الجماعه لم يكن ليبلغوها بدون هذا النشاط، فالقيادة إذن نشاط يتم فى إطار تفاعلي.

وينتمى إلى النمط الثالث تعريف «وايتهد Whitehead» الذي يجرى فيه النظر للقائد على أنه «الشخص المختار من قبل باقى أعضاء الجماعة باعتباره من يملك القدرة والاستعداد على معاونتهم فى عمل ما يرغبون بالفعل فى عمله». ومن الواضح أن هذا التعريف يركز على ذلك التميز لدى القائد من حيث توفر القدرة -بما يعنيه ذلك من معارف ومهارات- وكذا الاستعداد لمعاونة باقى أفراد الجماعة. بما يشير إليه ذلك من عواطف ومشاعر تتعلق بالحماس لقضايا تهتم الجماعة والرغبة فى الحفاظ على تماسكها و تطورها.

ولا تعد التعريفات السابقه إلا نماذج شديدة المحدودية لعدد ضخم من التعريفات لهذه الظاهرة. يمكن أن يجدها الدارس فى المراجع التي تتناول هذه الظاهرة بالبحث والدراسة. فقد قدم مارفين شو (Marvin E. Shaw 1971) تعريفا للقيادة من خلال تعريفه للقائد تعريفا بسيطا وفعالا. فهو يعرفه على أنه "عضو الجماعة الذي يمارس تأثيراً أكثر إيجابية على الآخرين أكثر مما يمارسونه عليه". وعبارة "إيجابية" فى هذه الحالة تشير إلى أن اتجاه التأثير يتم اختياره بواسطة القائد. بمعنى أن أي محاولة لأي عضو فى الجماعة للتأثير على سلوك أو دوافع (الجاهات، وقيم، ومشاعر) عضو أو أكثر من أعضاء الجماعة هي محاولة فى القيادة. ومع ذلك فإن القيادة أكثر من مجرد محاولة التأثير على الآخرين، حيث أن وجود القيادة يستدل عليه بالتغيرات التي تحدث تباعا. وهذه النظرة للقيادة تعني أن أي عضو فى الجماعة يستطيع أن يلعب أدواراً قيادية من وقت لآخر. وفى الواقع، يمكن قياس السلوك القيادي لأي عضو فى الجماعة على مقياس مدرج من أقصى الاهتمام حتى القليل جدا منه أو عدمه. حتى فى الجماعات التي لديها قيادة أوتوقراطية ودرجة عالية نسبيا من البناء، فإن الأعضاء الأقل مكانة ومنزلة يمكن أن يظهروا سلوكا يؤثر على

الأخرين حتى القادة منهم. وتحليل هذه الجماعات الأوتوقراطية يوضح أن القادة أكثر تأثراً من غير القادة. ومع أن شخص يؤثر بشكل ناجح يمكن القول بأنه يمارس نوعاً من القيادة. فإن هذا النوع من التأثير عادة ما يحدث داخل بناء النظام الاجتماعي.

كما أكد كاتز وكان Daniel Katz and Robert L. Kahn عام (1966) على أن مصطلح "القيادة" كما يستخدم في علم الاجتماع له ثلاثة معاني أساسية هي: صفات أو خصائص موقع ما في بنیان الجماعة، وخاصية لشخص، وفئة من فئات السلوك. وفي معظم المناقشات فإن المعاني الثلاثة تتداخل مع بعضها وتستخدم في وقت واحد. فالقائد شخص يمتلك خصائص معينة، ويشغل موقعاً معيناً، ويتصرف بطرق معينة. ونجد أن المعاني الثلاثة متداخلة، أي يوجد بينها تقاطع أو صفات مشتركة، ولكنها توضح أن القدرة التأثيرية للقيادة قد ترتبط بخصائص أو صفات معينة. فمثلاً الجنود يطيعون الضابط، أي كانت رتبته، إذا أعطى أمراً معيناً بصرف النظر عن كونه الشخص المناسب للقيادة، أو ما إذا كان نوع السلوك الذي يظهره يتصف بالخصائص المعروفة للسلوك القيادي تبعاً لمعايير معروفة. في هذا المثال فإن موقع الضابط ووضعه فقط هو الذي جعله قائداً.

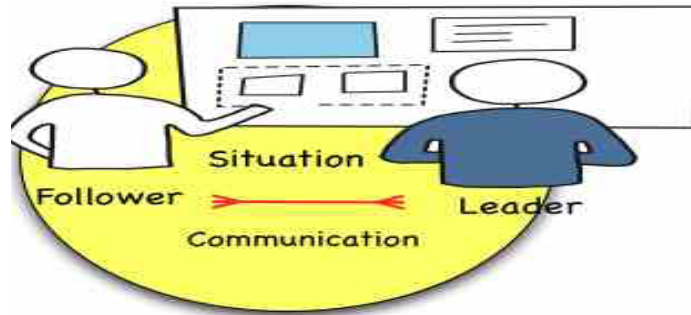
ويري جمهور كبير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي أن تعريف القيادة ينعكس في مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة للتفاعل بين عدة عناصر أساسية في موقف الممارسة القيادية، والتي تستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية، والتي تعني كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة. إن هذا التعريف يؤكد على أن القيادة أو مجموعة السلوكيات القيادية هي محصلة التفاعل بين عناصر أساسية في الموقف، تجمع بين خصال شخصية القائد، وخصال الأتباع، وخصائص كل من المهمة أو البناء التنظيمي للجماعة، والسياق الثقافي الذي تمارس نشاطها في إطاره، بحيث يمكن القول أن عناصر هذا الموقف تشملها الصيغة التفاعلية التالية: السلوك القيادي = دالة ( خصائص القائد x خصائص الجماعة x خصائص المهمة التي يتحقق من خلالها أهداف الجماعة x خصائص الأنساق المحيطة).

المكونات الأساسية لظاهرة القيادة:

طرحنا الأفكار السابقة عرضها تصوراً شاملاً لمكونات عملية القيادة، إلا أن التحليل الموضوعي لهذه الظاهرة علي إختلاف المواقف والظروف التي تنشأ في ظلها ظاهرة القيادة، يوضح أن هناك عدداً من العناصر البنائية الأساسية التي لا بد وأن نجدها حتي تنشأ تلك الظاهرة، ورغم التأكيد علي خصوصية كل موقف تنشأ فيه، وأنه من الصعب إن لم يكن من المستحيل أن تتشابه كافة العناصر التي يتضمنها أكثر من موقف تفاعلي بنفس الصورة ونفس التفاصيل. لذا فإن

التركيز هنا سينصب علي العناصر الأساسية التي لا بد وأن تتواجد حتي يحقق التفاعل ما بينها خلقاً لظاهرة القيادة. وإن اختلفت التفاصيل المتعلقة بكل عنصر. هذه العناصر تتلخص كما هو موضح بالشكل (1) في الآتي:

- ❖ موقف تفاعلي Situation
- ❖ قائد Leader
- ❖ أتباع Subordinates or followers
- ❖ عملية إتصال Communication



شكل (1) العناصر البنائية الأساسية لظاهرة القيادة

1.2 الموقف التفاعلي: يمثل الموقف التفاعلي عنصراً شديداً الأهمية في تحديد شكل ظاهرة القيادة والتفاصيل العديدة المتعلقة بها. سواء فيمن يصلح أن يقوم بهذا الدور أو طبيعة هذا الدور والوظيفة Function التي يرتبط بها هذا الدور بالنسبة للجماعة. فهناك أولاً: خاصة مدى تكرارية المواقف. فهناك مواقف قد يتصف حدوثها بالتكرار وأخرى قد يندر حدوثها. وبين هذا وذاك قد يتباين تكرار موقف معين في جماعة عنه في أخرى مشابهة لها وفقاً للسياق الاجتماعي أو الإطار الزمني. فتكرار موقف معين بين الأصدقاء. يختلف عنه بين الأعضاء في جماعة غير رسمية أو العاملين في منظمة رسمية بل وفي ذات السياق. فإن تكرار لقاء الريفيين بما هو معروف عنه ظاهرة التقارب الجغرافي Geographical proximity بين أماكن إقامتهم وعملهم. يختلف عن تكرار لقاء الحضريين التي تباعد المسافات وتباين الاهتمامات فيما بينهم. وهناك خاصة طبيعة الموقف هل هو إجتماعي أو تعليمي أو ترويحي أو اقتصادي أو يتعلق بأمور سياسية... الخ. مما يمكن ان يضيف على الموقف صفات تختلف في كل حالة. بل ويتحدد من خلاله فئة الأفراد أو أعضاء الجماعة الذين يمكنهم التفاعل معاً. وهناك ثالثاً: خاصة مدى بساطة أو تعقيد الموقف ومدى الحاجة إلى تدخلات محدودة أو كثيرة في سياق عملية التفاعل بما يشمله ذلك من حجم المعلومات وعدد المتفاعلين.... الخ. ولقد كان لأهمية هذا العنصر أن يعتمد عليه كثير من المحللين لظاهرة القيادة كأساس للنظريات الموقفية لتفسير ظاهرة القيادة ما سيتم التعرض له في أجزاء

لاحقة من هذا الكتاب.

2-2 الأتباع القائد : وهو الطرف الذي يغلب أن يكون فرداً أو مجموعة أفراد. الذين يبادرون بالفعل بصورة تهدف للتأثير على مواقف الأطراف الأخرى المشاركة في الموقف التفاعلي. وذلك في اتجاه فعل جماعي معين. يعتقدون أنه يمكن أن يحقق غايات مشتركة تحقق إشباعاً لحاجات Needs موجودة لدى جزء من أو كل الأطراف المتفاعلة.

وكما سبق القول فإن المبادرات بالفعل قد تشمل العديد من الأفراد الذين يتنافسون على التأثير في الجماعة. ولكن تنعقد القيادة في النهاية لهؤلاء الذين يقبل باقي أفراد الجماعة محاولاتهم للتأثير فيهم. أي إستجابتهم لهم بشكل يخلق علاقة الخضوع والتبعية من جانب المستهدفين بمحاولات التأثير.

ويمثل القائد عنصراً بنائياً حاكماً في عملية القيادة. وهو الأمر الذي إستحوذ على إهتمام متزايد بالتحليل العميق لدوره في تلك العملية. بل وصياغة النظريات التي وصلت إلى حد تفسير ظاهرة القيادة في ضوء سمات وخصائص القائد. وهو ما سيتم تناوله تفصيلاً في مواقع لاحقة من هذا الكتاب.

2-3 عملية الاتصال: وهي العملية التي تلازم أي تفاعل اجتماعي. وإن كانت تركز على نقل المعانى والمشاعر والأحاسيس ما بين عدة أطراف. عبر رسائل متبادلة بينهما. والتي تتضمن بالتالي محاولات التأثير المتبادلة بين المبادرين بالفعل Action للتأثير في الآخرين المستهدفين به Targeted. وردود الفعل وعمليات التعزيز الرجعي المتبادل بين هذه الأطراف. وهي العملية التي نالت إهتماماً كبيراً -أيضاً- في سياق محاولات تفسير ظاهرة القيادة. والتي استخدمت كأحد الأسس في تبني مفهوم إكتساب مهارات القيادة من خلال عمليات التدريب. في مواجهة نظرية السمات التي كانت قد بدأت بمفهوم أن القيادة موهبة Talent. وهو ما تم التراجع عنه في النماذج اللاحقة من نظريات السمات. عل النحو الذي سيتم تبيانه في الفصل الثاني الذي سيتناول نظريات القيادة في هذا الكتاب.

2-4 الأتباع : وهو الشق الذي لا تكتمل بدونه عوامل ظهور ظاهرة القيادة. حيث أنهم جزء محوري في الفعل الاجتماعي المطلوب تشكيله بصورة تؤدي لتحقيق غايات معينة. فنشكل إستجابة الأتباع المحتملين Potential Followers لمحاولات التأثير التي تصدر من يبادرون بالفعل Initiated Action. هي التي تحدد في النهاية من هو القائد ومن هو غير

القائد. فالقائد الناجح هو من يأخذ في الاعتبار - من أول لحظة يبادر فيها بمحاولاته للتأثير- طبيعة ظروف وخصائص وإحتياجات من يسعى للتأثير فيهم. بحيث يكون أقدر على إختيار المداخل والأدوات المناسبة للجمهور المستهدف بالفعل.

القيادة والقدرة على التأثير Leadership and the power to influence  
الموقع Position أو المكانة Status التي يشغلها قائد رسمي أو غير رسمي تمنح شأغلها قدرة كبيرة على التأثير أكثر مما يفعل موقع أو مكانة أي عضو آخر في الجماعة. فنحن عادة نتوقع ان 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 L. Richard Hoffman and Norman R. F. Maier (1967) بشكل واضح أن الفرد الذي يوضع في موقف قيادي سوف يحاول التأثير على الجماعة. و سوف تقبل الجماعة في المقابل لنفسها أن تتأثر بمحاولاته تلك. وفي تجربة ميدانية لتعيين قائد للجماعة، إتضح أن سيطرة القادة على الجماعة وتحكمهم في المناقشات كانت مقبولة من قبل الجماعة. برغم أن القادة كان قد تم اختيارهم عشوائياً وليس نتيجة لكفاءات خاصة أو قدرة على القيادة. ولقد تحقق المؤلف من صحة هذا الافتراض علي الأقل في المدى القصير في ظروف المجتمعات الريفية في مناطق الاستيطان الجديدة في الأراضي المستصلحة في مصر. حيث تتولي الهيئات الحكومية حديد قادة للمنظمات الجديدة كالتعاونيات. نظرا لعدم معرفة المستوطنين الجدد لبعضهم البعض في بداية التوطين. ولكن تتحدد جدارة القائد من عدمه في المدى البعيد تبعاً لمدي جدارته فعليا بالقيام بدوره. وهو ما يمكن للهيئات الرسمية أن تساعد عليه بالتدريب علي المهارات القيادية. يتبين لنا إذن أن من يحتل موقع القيادة ينتهي به الأمر إلى التأثير وقبول الغير لهذا التأثير. خاصة إذا ما تلقي دعماً سواء من داخل الجماعة أو خارجها.

علي أن القادة يؤدون أيضا أدوارا أخرى غير التأثير على أعضاء الجماعة. فمثلا القائد يمكن ان يتصل بجماعات أخرى بالنيابة عن جماعته. وقد يعمل كقناة للمعلومات. كما قد يساعد على إشباع بعض الحاجات الخاصة والهامة لأعضاء الجماعة الذين يبحثون عن نموذج أبوي أو مصدر للأمان. كما أن سلوكه غير المتعلق بأهداف الجماعة قد يقلد بواسطة أعضاء آخرين في الجماعة مثل استخدام بعض تعبيراته اللغوية المفضلة.

ومن الممكن لبعض القادة أن لا يكونوا واضحين بالرغم من أنهم يمارسون درجة ملموسة من التأثير. وقد تكون السكرتيرة مثلاً على ذلك، فهي في موقع حيوي. حيث تتحكم في

تدفق الاتصال والمعلومات من وإلى رئيسها. ومن الممكن غالباً أن لها دوراً في التأثير على المرؤوسين. كما أنها قد تؤثر بطرق مختلفة على رأيه في بعض الأمور وتنقل الأفكار إلى المرؤوسين بحيث تعتبر أفكارها أكثر من أفكار المدير. وإذا قامت بممارسة هذا الدور بكفاءة فإن القليل من الأفراد سوف يعرف حقيقة أنها تقود الموقف.

والقادة يمكن أن يكونوا رسميين أو غير رسميين. والقادة الرسميين بشكل عام بهم ميزة انهم أكثر وضوحاً (مرئيين). ويصبح سلوك الجماعة أوتوماتيكياً مشيراً إلى اتجاهاتهم ومحاولاتهم في التأثير. أما القادة غير الرسميين فإنهم يكتسبون القوة عند عدم توافر القيادة الرسمية ويظهر ما يسمى بفراغ القوة. وقد يحدث هذا عند غياب القائد أو عندما تتجاهله أو ترفضه الجماعة. ففي مثال السكرتيرة السابق والتي كان لها تأثير واسع ولملموس. فمن الممكن تعدد مسئوليات رئيسها (القيادة الرسمية). وعدم قدرته على التعامل مع كل هذه المسئوليات بسهولة مما قد يضطره إلى تفويض بعضها للسكرتيرة. وقد يجد أن استخدام سكرتيرته كشريك ثاني يجعل محاولته للقيادة أكثر كفاءة. وفي الجماعات التي لها توجه ديموقراطي فإن القادة يلعبون أدوارهم بطريقة تشجع على تنمية الصف الثاني (الأحدث عهد) من القيادة بين الأعضاء الآخرين في الجماعة. كوسيلة لتحسين فعالية الجماعة ومعنوياتها وزيادة المشاركة. والقادة الرسميون لهم أسماء عديدة منها: الرئيس، والكابتن، والمدير، والعمدة، والمشرع. كما نجد أن المدرسين والمستشارين، والمحامين، والأطباء، ورجال الشرطة يعملون أيضاً كقادة في معظم الوقت.

### ظهور القيادة Emergency of leadership

إن 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. علي أن تركز القيادة داخل أية جماعة، وهو ما يمكن أن يشار إليه بالبناء القيادي. يمكن أن يتباين كثيراً بين جماعة وأخرى.

ولكن ما هي العوامل المؤثرة على ظهور هذه القيادة؟ إن المشاهد هو أن ظهور القائد يتأثر بطبيعة الجماعة وتركيبها وبالواقف أو الظروف التي تمر بها وبالأهداف والمطالب التي تسعى لتحقيقها. كما يتأثر بأفكار الجماعة وقيمتها واتجاهاتها وأنشطتها. ويذهب البعض إلى أن هناك شرطين ضروريين لظهور القائد:

- 1- مواقف معينة تمر بها الجماعة وهذه هي ركيزة النظرية الموقفية.
- 2- سمات أو صفات أو خصائص معينة تتوفر لدي فرد أو مجموعة محدودة من الأفراد، تؤهلهم للدور القيادي. وهذه هي أسس نظرية السمات.

والواقع أن هناك عوامل كثيرة أخرى متداخلة يتوقف عليها ظهور القائد. بعضها يرجع إلى الجماعة وطبيعتها وظروفها وتركيبها. وبعضها يرجع إلى القائد وصفاته وخصائصه ودوافعه. علي أن الظهور الأكثر وضوحا لظاهرة القيادة يرتبط بمواقف تواجهها الجماعة. أو تغير في المهام المطلوبة لاستمرار نشاطها. أو تغيرات في بنائها الداخلي التي تؤدي إلي تكثيف قدرات التأثير لدي مجموعة محدودة من أعضاء الجماعة (Krech et al, 1962, pp.423-7). وهو ما سنتعرض له فيما يلي:

### أولاً: ظهور القادة ومواقف الشدة (الأزمات) Leaders and Crises:

إن ظهور القائد يبدو مطلوباً في المواقف التي يتوقف فيها تقدم الجماعة نحو أهدافها أو تعترضها عقبات أو عوائق في طريقها إلى تحقيق هذه الأهداف. وعندما تهدد أمن الجماعة مخاوف معينة أو يلفها غموض لا تدرك معه بوضوح أي الخطوات ينبغي عليها أن تخطوها لبلوغ الهدف أو لتفادي الخطر. فإن الجماعة إذا أحست أن عضواً من بينها يستطيع أن يقودها لتحقيق الهدف لما يتمتع به من الخصائص القيادية فإنها سوف تختاره قائداً لها (Pardey, 2007, pp.171-182). إن درجة التوتر الذي يشعر به أفراد الجماعة. وصعوبة مهام الجماعة المطلوبة للتخلص من مصدره، يؤثران ليس فقط على ظهور القيادة وإنما أيضاً على توزيع الأدوار القيادية بين الأعضاء. ويلاحظ أنه في الشدائد تظهر القيادة القوية المتسلطة أو الديكتاتورية. فقد درس "روبرت . ل . هامبلين" (Robert . L. Hamblin (Sociometry, 1958) أثر المواقف الصعبة على ظهور القادة. حيث أوضحت نتائج دراسة تجريبية له ما يلي:

- 1- كان للقيادة تأثير أكبر في وقت الشدة عنهم في الظروف العادية.
- 2- استبدلت الجماعة قائدها القديم عندما لم يتصرف بسرعة ومهارة في مواجهة الصعوبات.

ويظهر من تحليل الدراسات التاريخية لظهور القيادات الديكتاتورية أنها كانت تظهر في مواقف شدة تمر بها الجماعة وتتطلب تغيرات مفاجئة. وأن الباحثين عن الزعامة والقوة المتسلطة من القادة الذين أتوا في وقت الشدة. كثيراً ما كانوا يخلقون الأزمات ويثيرون المخاوف كأساليب يتذرعون بها للسيطرة وفرض النظام والاستمرار في الحكم.

وإذا كانت المشكلات التي تواجه الجماعة تتصف بصعوبة بالغة. فإن الوظائف القيادية تتوزع بين عدد من الأشخاص. أما إذا كانت المهام أقل صعوبة فإن القيادة كثيراً ما تصبح مركزة في يد القائد الفرد. وحتى مستوى ثابت من الصعوبة ومهام أكثر سهولة للجماعة. يمكن أن تكون

القيادة جماعية، حيث يكون توزيع المهام أيسر بحيث أن كل فرد يستطيع أداء المهام المكلف بها.

### ثانياً: ظهور القادة وعدم ثبات الجماعة Leaders and group instability

إن وجود المخاطر الداخلية والخارجية داخل أي جماعة، يعتبر فرصة رئيسية لظهور قيادة جديدة، حيث أن الصراع الذي يهدد جماعة يمثل وجودها مصدر إشباع لحاجات معينة لدى أعضائها، يمكن أن ينتج عنه ظهور قائد مؤثر فعال يعمل على إيجاد حالة من توازن القوى بين أطراف الصراع. ولقد طرح William Graham Sumner فكرة التعاون العدائي، التي تعكس الاتجاه نحو تجمع الأعضاء حتي مابين الأضداد -في الظروف العادية- داخل جماعة ما أو مجتمع معين. إذا إعترض إستقرار الجماعة كلها عوامل معادية خاصة إذا كانت خارجية. فالجماعات التي كان الأعضاء فيها لديهم أفكار مختلفة (متباينة) عن أهداف الجماعة ووسائل بلوغ هذه الأهداف نتج فيها قادة غير رسميون أكثر غالباً من الجماعات التي اتفق أعضاؤها على الأهداف ووسائل تحقيقها.

ويستخدم هذا التكنيك بشكل متكرر وواضح من قبل الساعين لاحتلال مراكز القيادة في أية جماعة أو مجتمع، بخلق تصور أو الإيحاء بتعرض الجماعة أو المجتمع لتهديدات داخلية أو-غالباً- خارجية، أو المبالغة في تقدير أهمية التهديد -إذا كان قائماً بالفعل- لمنح أفراد محددين قدرة التأثير في باقي أعضاء الجماعة أو المجتمع لمواجهة هذا الخطر الداخلي أو الخارجي، وهو الأمر الظاهر على نحو شائع الآن خاصة في المواقف السياسية والاجتماعية.

### ثالثاً: ظهور القادة والرؤساء المقصرين (المخفقين) Leaders and failing heads

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 لإيجاز هذه الوظائف، وذلك بالمقارنة بحدوث ذلك في 39% من الجماعات التي أُنجز فيها قادتها ووظائف القيادة بفاعلية.

### رابعاً: ظهور القادة والرغبات Leaders and wants

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

وأفادت نتائج بعض الدراسات أن الكسب المادي دفع بعض الأعضاء إلى القيام بأعمال القيادة. وأن الأعضاء يبذلون محاولات جادة في سبيل القيادة التي تحقق لهم أهدافا هامة. وأنه عندما يتوافر في الجماعة وجود أعضاء لديهم هذه الرغبات بدرجة كافية. فإن ظهور القيادة يصبح أمرا محتملا. كما أنه إذا كانت الجماعة غنية بالأفراد ذوي الاستعدادات القيادية فإن توزيع القيادة بين أكثر من واحد يعتبر أفضل حل ممكن. أما إذا كان عدد الأفراد الذين لديهم استعدادات قيادية في الجماعة قليلا. فقد تظهر قيادة مركزية بدرجة عالية. وإذا لم يكن في الجماعة أعضاء ذوي إمكانات قيادية نهائيا. فقد لا يظهر فيها قادة وتتعرض الجماعة بذلك للتفكك.

وبعبارة أخرى. فإن فهم عوامل ظهور القيادة يقتضي أن نضع في الاعتبار ليس فقط العوامل الخاصة بالموقف الذي تمر به الجماعة والخاصة بحاجاته. ولكن ينبغي أن نضع في الاعتبار أيضا. سيكولوجية الأشخاص أو الأعضاء الذين لديهم الاستعدادات القيادية (القادة المحتملين). فكما لا يمكن أن يكون لدينا قادة بدون تابعين. فإنه لا يمكن أن يكون لدينا قادة من بين من ليس لديهم استعدادات قيادية.

### أنماط (أنواع) القيادة:

توجد ثلاثة أنماط رئيسية للقيادة هم: الديمقراطي. الأوتوقراطي. والفوضوي أو المتسيب. وتحدد تلك الأنماط وفقا للكيفية والدرجة التي يساهم فيها القادة في عملية إتخاذ القرار في أي موقف جماعي.

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

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

1- تحديد الهدف من القرار أي النتيجة المطلوب الوصول إليها والتي تحتاج لإتخاذ 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 ذو 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.

وزيادة 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 ان القيادة عملية جماعية وليست فردية. وأنها تتطلب وضوح البناء القيادي للجماعة بما يشمله ذلك من تحديد القادة وأماتهم والمواقف التي يتميز كل منهم بقدرة تأثير أكبر فيها .... إلخ.

والأنشطة التنموية تتطلب 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. دون أن يفقد الكيان الأصغر ذاتيته أو إدراكه لخصوصيته. وهو ما ينظر إليه في علوم الإدارة علي أنه لامركزية الإدارة وإتخاذ القرار.

وفي هذا السياق فقد طرح العديد من الباحثين عددا من الوظائف التي تميل ظاهرة القادة -خاصة من خلال النهج الديمقراطي- لتحقيقها، بما ينعكس في رفع فرص تحسين أداء الجماعة وصيانة إستقرارها. ومن أهم تلك الوظائف ما نقله Shriberg وزملاؤه (2005, p. 178) عن John Gardner والتي تتضمن:

- 1- وضع أهداف الجماعة في صورة رسالة لها.
- 2- التأكيد على، وإعادة خلق، قيم مهمة للجماعة.
- 3- تحفيز آخرين لصاح 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 إهتمامات الجماعة أمام الأطراف الخارجية.
- 10- تحديث وتكيف التنظيم مع العالم المتغير.

كما أن هناك نماذج توضح التدرج في المهام التي يغلب أن تسعى ظاهرة القيادة لتحقيقها في إجهـة تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة، والتي تمر عبر مسارين رئيسيين: أحدهما توضيح المسار، وثانيهما رفع الدافعية من خلال المكافآت على الشكل الموضح في شكل (1) التالي:



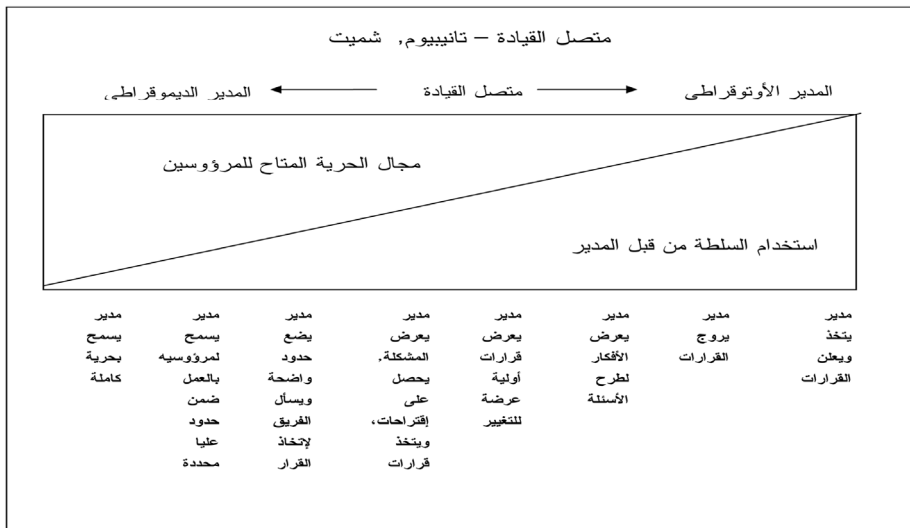
شكل (1) متصل السلوك القيادي

J. Donnelly, J. Gibson, J. Ivancevich, Fundamentals of Management, 9th edition, 1995, Irwin Professional ص 182 نقلا عن Shriberg et al, 2005 المصدر:

ويتدرج توضيح المسار من تحديد الفعل المطلوب من التابعين للوصول إلى النتائج ثم توضيح دور التابعين بما يؤدي إلى زيادة المعرفة والثقة بالذات لدى التابعين. وفي المقابل فإن مسار رفع المكافأة يتدرج من تحليل إحتياجات التابعين، ثم ربط القادة بين المكافأة المتوقعة من تحقيق الأهداف والحاجات المطلوب إشباعها، وأخيرا مساعدة القائد للتابعين في تهمين قيمة الإنجازات. ويسهم المسارات في النهاية في رفع الجهد والدافعية لدى التابعين بما يترتب عليه تحقيق الأهداف التنظيمية للجماعة.

ويدمج البعض القيادة الموقفية مع متصل السلوك القيادي للوصول إلى أربعة أنماط من القيادة. هي القيادة الموجهة Directive أو المعروفة بالسلطوية حيث يعرف التابعون ما هو المتوقع. لكنهم لا يشاركون في إتخاذ القرارات. والقيادة الداعمة Supportive وهي أيضا قيادة موجهة لكنها تتضمن قدرا من الاهتمام بهموم واهتمامات المتعاونين. والقيادة التشاركية Participative التي يقبل فيها القائد أفكار الآخرين وبأخذها في الاعتبار. لكنه في النهاية هو من يتخذ القرار. وأخيرا القيادة الموجهة نحو الإنجاز Achievement Oriented التي يخلق فيها القائد تحديات. وفي نفس الوقت يرصد الأهداف الممكنة أمام المتعاونين ويتوقع منهم في المقابل إنجازاتهم في هذا السياق (Shriberg et al, 2005, p. 185).

وهناك أيضا متصل القيادة "لتانبيوم وشميدت، [Http://12manage.com/i\\_l.html](http://12manage.com/i_l.html)" في الشكل التالي. الذي يوضح نمط السلوك القيادي للقائد علي متصل يمتد ما بين النماذج الأساسية المعروفة للأنماط المختلفة للقيادة- وهي الأوتوقراطية من جانب والديموقراطية علي الجانب الآخر. كما يوضح في ذات الوقت طبيعة العلاقة العكسية بين مدي إستخدام المدير/القائد للسلطة من جانب. ومجال الحرية المتاح للمرؤوسين/التابعين في المشاركة والاندماج في عملية إتخاذ القرار والفعل الاجتماعي. بما يعكس طبيعة علاقتهم بالقائد من طرف آخر. و يبين هذا المتصل مدي التباين والتحول الممكن في طبيعة الدور القيادي عند التحول عبر هذا المتصل من مستوى إلى مستوى آخر. والذي لا يعكس بالضرورة أن مثل هذا التحول يتم في مسار خطي. أي مستوى إلى آخر بشكل متتابع. حيث يمكن الانتقال من مستوى إلى آخر بعيد دون المرور عبر المستويات الوسطى. ويترتب علي ذلك أن هناك فرصة لتغيير نمط القيادة بشكل جذري إذا كان هناك إمكانية للتدخل في عناصر العملية القيادية بشكل بنائي/وظيفي على نحو ما سيرد في الأجزاء التالية من هذا الكتاب.



### القيادة وعملية اتخاذ القرار:

القيادة هي ظاهرة جماعية وتمثل جانباً من جوانب التنظيم لأي جماعة اجتماعية. وهي كما سبق الذكر- تتطلب عادة عدداً من الشروط لظهورها هي: (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، وأخيراً (3) مسؤولية يمكن توزيعها بين أعضاء الجماعة. لذا تعرف القيادة عادة بأنها «عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين أو إرساء قواعد تحقيق هذا الهدف أو الأهداف».

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. وهي تشتمل عادة على أكثر من فرد يمثلون قادة الجماعة، إذ قلما يوجد القادة القادرون على التأثير في الجماعات في كل المواقف بجماعاتهم وحدهم وبدرجة متساوية. لذا يوجد عادة ما يعرف بالبناء القيادي الذي يخص ويميز كل جماعة عن الأخرى، وهو ما سبق الإشارة إليه عند بحث العلاقة بين بناء القوة والبناء القيادي.

علي أنه من المهم توضيح أن هناك قدرًا من الخصائص التي لا بد من توفر حد أدنى منها لقيام فرد ما بدوره القيادي في إطار جماعته (Shriberg et al, 2005, p. 178-9) مما قد يتداخل مع ما سيرد ذكره عند التعرض لبعض نظريات السمات في الفصل الثاني، والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- 1- الحيوية الطبيعية والهيكل والقوام العام
- 2- الذكاء والفعل الموجه بناء على حكم عقلائي
- 3- التلهف على قبول المسؤولية
- 4- القدرة على أداء المهام
- 5- التفاهم مع الأتباع وإستيعاب الإحتياجات التي تخصهم
- 6- مهارة التعامل مع الآخرين
- 7- الحاجة إلي الإنجاز
- 8- القدرة على تحفيز الناس
- 9- الشجاعة في إتخاذ القرار
- 10- التمتع بثقة الآخرين
- 11- قدرة إتخاذ القرار
- 12- الثقة بالذات

13- الرغبة في إثبات الذات

14- المرونة والقدرة علي التواءم والتكيف

### القيادة والإدارة:

يرى البعض في إطار النظرة التقليدية لوظائف الإدارة أن القيادة تمثل جزءا من مهام الإدارة (Shriberg et al, 2005, pp.138-140). حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الانسانية). 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. فالمدير 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 الانسانية ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد وتنشيط دافعيتهم لإجبار المهام. وعلى ذلك تكون الإدارة أعم وأن القيادة واحدة من وظائف الإدارة.

### قابلية نقل القيادة The transferability of leadership

وتعني أنه يوجد نزوع للأفراد الذين يلعبون الأدوار القيادية في موقف ما أن يلعبوها أيضا في المواقف الأخرى. هذا النزوع يكون أقوى في المواقف المتشابهة طبعاً. لكن نفس التأثير يوجد حتى عندما تكون المواقف غير متشابهة. حيث أن الإدراكات والاتجاهات والقيم وطرق التفكير التي تعلمها الأفراد في مواقف جماعية مختلفة تصبح جزءاً من نمط سلوكهم العام. وعندما يدخل الأفراد في جماعة جديدة. يبدأون 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 لأنفسهم كقادة يساعد الآخرين على إدراكهم بنفس الطريقة.

### القيادة وعلاقتها بالتنمية الريفية:

تستهدف برامج ومشروعات التنمية الريفية إحداث تغييرات قد تكون بنائية و/أو وظيفية في مسار الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمع الريفي. من أجل التخلص من أوضاع غير مرغوب فيها كالفقر والبطالة والأمية وإنخفاض مستوي الوعي.....الخ. ويتطلب مثل هذا التغيير عادة مشاركة أعلى من أفراد المجتمع المحلي في إجهاد تعديل هذه الأوضاع. ومن ثم فإن التغيير -الذي عادة ما يواجه بمقاومة- ينبغي أن يصبح مقبولاً من الجماعة -ولو بدرجات متفاوتة- حتى يتم الاستجابة له بشكل إيجابي وتحقق الاستفادة من نتائجه. على أن المستهدفين

بالتنمية يشكلون عادة مجموعات لا تتسم بالضرورة بالتجانس أو التوافق في إحتياجاتهم. 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 يتبناه القادة والذي يحبذ عادة التغيير. مما قد ينجم عنه تغير في العلاقات ومواقف أعضاء الجماعة داخل الجماعة في ضوء قدر المنافع أو الأضرار التي يحتمل أن يتعرضوا لها. ومن هنا قد تنشأ فرص للصراع تستنفذ جزءا من جهد الجماعة تجاه التغيير. والسيطرة على مثل هذه الظروف يتطلب جهدا خاصا لضبط سلوك الجماعة وتوجيه جهودها لتفادي احتمالات الصراع ومواجهة الآثار السلبية له في حال حدوثه. وهو الأمر الذي يشكل واحدا من الوظائف الأساسية لظاهرة القيادة.

والقائد في مشروع تنموي قد يكون تأثيره محدودا بسياق إطار تفاعلي معين دون الآخر. بينما قد يمتد التأثير ليشمل أكثر من مجال أو موقف أو يكون عاما على مستوى كل المجالات - وإن كان ذلك أمرا محدودا وفي حالات نادرة- داخل الجماعة. لذا فإن تعظيم الاستفادة من ظاهرة القيادة في التنمية الريفية 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 Assessments للصعوبات المحتملة في كل موقف يتعلق بإدارة النشاط وتوجيه الفعل الجماعي نحو هدف معين. ووفق مسار تطور تنفيذ النشاط. حتى يمكنهم التخطيط لإتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة هذه المواقف عند حدوثها. ويتطلب هذا الأمر عادة الاختيار ما بين عدد من البدائل التي عادة ما يكون لبعضها أثارا 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/ او القادة. في ضوء تشاور بين القيادة والجماعة بشأن تقدير القيادة لإمكانات التنفيذ وحجم المقاومة المتوقعة في كل حالة وكذا الأثر النهائي لهذا البديل.

و يبدو للمرء أن القائد في ظروف المجتمع الريفي -الذي هو أكثر إحتياجا للتغيير- لابد وأن يقع إذا 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 أن دوره الأساسي هو المساعدة على تنمية المجتمع بإحداث تغييرات مرغوبة فيه قد تتضمن تغييرات قيمية وسلوكية. على أن التعارض أو التناقض الذي يبدو في موقف القائد الريفي من أول وهلة يبدو غير حقيقي إذا كانت النظرة لدوره متغيرة في إطار زمني محدد. كما أن النظرة لعملية القيادة ينبغي أن تكون مرحلية بمعنى جُزئة 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 ثم إغفاله للهدف الأساسي من دوره. فإن أحد مبادئ تنمية المجتمع هو إبعاد القائد عن المجتمع الذي يعمل فيه بين فترة وأخرى. بما يحقق الحفاظ على موضوعيته ودعم نظراته النقدية للأمور في مجتمع العمل. بحيث يظل مرتبطاً بدوره التنموي ولا يستبدل هذا المحتوى الموضوعي لدوره بارتباطات معينة أخرى. قد تستهدف الحفاظ على علاقات شخصية أو مصلحة قد لا تخدم وتيسر دوره الرئيسي.

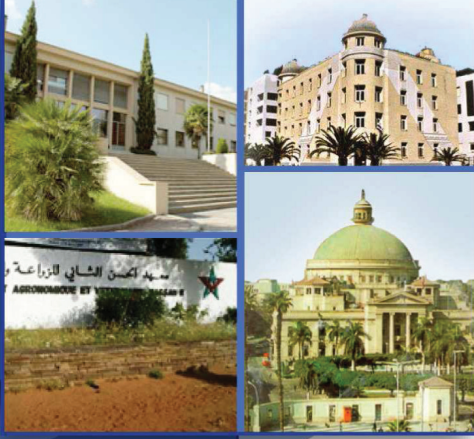




**FORMder**



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE  
EN DEVELOPPEMENT RURAL



## الفصل الثاني نظريات القيادة



Education and Culture DG

Tempus



## الفصل الثاني نظريات القيادة

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

التصنيف الأول: ويستند هذا التصنيف إلى الكثير من الكتابات السابقة في مجال القيادة والتي أشارت إلى وجود سلسلة من المدارس الفكرية تبدأ من نظريات الرجل العظيم والسماوات Great Man and Traits theories حتى النظرية الانتقالية Transformational theory. وفي حين تميل النظريات الأولى إلى التركيز على خصائص وسمات وسلوكيات القيادات الناجحة فإن النظريات الأخيرة تميل إلى الأخذ في الاعتبار دور 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 إلى القيادة كعملية تنتشر داخل المنظمة أكثر من كونها تتركز فقط في القائد المعين رسمياً. وطبقاً لهذه المدرسة فإن التركيز ينتقل من تنمية أو تطوير القادة leaders إلى تنمية وتطوير منظمات قائمة «Leaderful» تتميز بالمسئولية الجمعية Collective Responsibility عن القيادة.

ويُلخص الجدول التالي هذه النظريات ( Bolden et al, 2003 ):

النظرية	أهم ما يميزها
نظريات الرجل العظيم Great Man Theories	تتأسس على الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص إستثنائيون. 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 بالسماوات.

نظريات السمات Trait Theories	يوجد عدد كبير من القوائم التي تم حصرها. ولا زالت هناك قوائم أخرى يتم إعدادها. والتي تحوي جميع الخصائص الفعلية أو الواقعية (التي يمكن أن تتواجد في القاموس) 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 . Styles of leadership
القيادة الموقفية Situational Leadership	القيادة وفقاً لهذه النظرية تحدد بالموقف الذي تمارس فيه. فعلى سبيل المثال قد يتطلب موقفاً معيناً اسلوباً أوتوقراطياً(ينفرد فيه القائد بسلطة اتخاذ القرار) في حين تتطلب مواقف أخرى أسلوباً تشاركياً.
نظرية القيادة المشروطة أو المحتملة Contingency Theory	وهذه النظرية تعديل للقيادة الموقفية 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 التحويلية أو الانتقالية Transformational Theory	والمفهوم المركزي في هذه النظرية هو التغيير ودور القيادة في تكوين رؤية envisioning وتنفيذ الانتقال أو التحول للأداء المنظمي.

التصنيف الثاني: ويفترض وجود ثمانية أنماط أساسية للقيادة يمكن تمييزها على أساس السؤال الذي يجيب عليه كل نظرية. وهي: (More on leadership theories, leadership Rice, for growth) and change, in : <http://www.leadership-studies.com>

### 1 - نظرية الرجل العظيم أو نظرية السمات:-

#### Great man or trait theories of leadership

تنصب هذه النظريات على السؤال المحدد "ما هو القائد أو ماذا 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

جيد good at communication. يحترم ذاته بطريقة إيجابية has positive self- regard. يمكن الآخرين empowering ..... الخ). وظلت مشكلة هذه النظريات دائماً في تحديد الخصائص التي تميز القادة عن الأشخاص الذين يتصفون بنفس الخصائص ولكنهم غير قادة.

## 2- نظريات الإدارة ( الإشراف ):

### Management (Supervision) theories of leadership

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

## 3- 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.

## 4- نظريات القيادة كعملية Process theories:

وتعرف القيادة كعملية تفاعل ديناميكي بين الناس الذين يتباينون في أخلاقياتهم والذين ينظمون أنفسهم ويتوحدون Align themselves من أجل حل مشاكل اجتماعية محددة أو من أجل إحداث تغيير اجتماعي تطوري وعام. هذه العملية تفهم على أنها مبددة 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 بين مفهوم القيادة ومفاهيم أخرى مثل الإدارة Management والإشراف Supervision ، وإدارة الدولة Statesmanship، والأمر Command . فجميع هذه الكلمات تمثل مفاهيم مختلفة، وإن كانت غالباً ما تُعنون بإسم القيادة.

## 5- النظريات السلوكية Behavioral theories:

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

## 6- نظريات القيادة بالمشاركة Participative leadership theories:

وهذه النظريات توصي بأساليب القيادة التي تشرك الناس الآخرين في عملية القيادة. وهذه النظريات ( ليفين Lewin's ، أساليب ليكرت للقيادة "Likert's leadership styles") تقترح، رغم ذلك، بأن القائد يحتفظ بالحق في منح أو منع أي شخص تابع أن يكون له دور في عملية القيادة.

## 7- نظريات القيادة الموقفية Situational leadership theories:

وتقترح أن القيادة تتحدد بالموقف الذي تمارس من خلاله. ومن هذه النظريات:

- النموذج المعياري Normative model
  - القيادة المتمركزة حول الفعل Action-centered leadership model
  - متدرج القيادة Leadership continuum
  - نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانكارد
  - Hersey and Blanchard's situation leadership model
  - نظرية المسار - الهدف Path - goal theory
- وهذه النظريات تقترح أن هناك احتمالاً لوجود أساليب مختلفة للقيادة تتطلبها المستويات المختلفة في نفس المنظمة.

### 8- نظريات القيادة المشروطة Contingency theories:

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

وفيما يلي شرح مختصر لأمثلة من أهم هذه النظريات أو الأنماط الأساسية التي تفسر ظاهرة القيادة:

- نظرية الرجل العظيم Great man theory

تستند هذه النظرية إلى الافتراضين الأساسيين التاليين (Changingminds.org):

- القادة يولدون ولا يصنعون
  - ينشأ القائد العظيم عندما تكون هناك حاجة عظيمة.
- وقد اعتمدت البحوث المبكرة في القيادة على دراسة الأفراد الذين كانوا فعلاً قادة عظام. وكان هؤلاء الأفراد غالباً من الطبقة الأرستقراطية. حيث لم تتح الفرصة للقيادة إلا لعدد قليل من الطبقات الدنيا. وقد ساهمت هذه الأفكار في تكوين المفهوم الخاص بأن القيادة تتضمن، إلى حد ما، مفهوم التربية Breeding.

ولقد تاهت فكرة الرجل العظيم أيضاً في مجال الخرافات والأساطير من خلال فكرة أنه في أوقات الحاجة غالباً ما يظهر رجلاً عظيماً، وغالباً بطريقة سحرية. وكان من السهل التحقق من صدق هذه الفكرة بالإشارة إلى قادة عظام مثل أيزنهاور، وتشيرشل، وذلك بالإضافة إلى الرجال العظام على مدى التاريخ مثل عيسى، وموسى، ومحمد (عليه الصلاة والسلام)، وبودا.

ويلاحظ عند مناقشة هذه النظرية ان قضية النوع Gender لم تكن محل مناقشة عندما اقترحت نظرية الرجل العظيم. فمعظم القادة كانوا من الذكور وكانت فكرة وجود امرأة عظيمة في مجالات أخرى غير القيادة بصفة عامة.

▪ نظرية السمات Trait theory

وتقوم هذه النظرية على ثلاثة افتراضات أساسية وهي (Changingminds.org):

- يولد الناس بسمات موروثية
- بعض السمات تتناسب، بصفة خاصة، مع القيادة.
- الأفراد الذين يكونون قادة صالحين يتمتعون بالتوليفة الصحيحة (أو الكافية) من السمات.



وبلاحظ أن البحوث المبكرة في القيادة قد اعتمدت على المحور النفسي الذي كان سائداً في ذلك الوقت والذي ركز على الناس الذين ورثوا خصائص أو سمات معينة. لذلك فقد تركز الانتباه حول اكتشاف هذه الخصائص أو السمات وتم ذلك في الغالب من خلال دراسة القادة الناجحين ولكن مع الافتراض بأنه إذا كان هناك أفراد آخرون قد يتمتعون بهذه السمات فإن هؤلاء الأفراد يمكن ان يصبحوا أيضاً قادة عظام. وفيما يلي جدول بالخصائص أو السمات والمهارات التي حددها Stogdill (1974) فيما يلي:

المهارات:	الخصائص:
الذكاء (Clever Intelligent)	التوافق مع المواقف Adaptable to Situations
مهارة تطوير المفاهيم Conceptually Skilled	التنبه للبيئة الاجتماعية Alert to Social Environment
الإبداع/ الابتكار Creative	الطموح والتوجه نحو الإنجاز Ambitious and achievement-oriented
الدبلوماسية واللباقة Diplomatic and Tactful	الإصرار والتوكيد Assertive
الطلاقة اللفظية Fluent in Speaking	التعاون Cooperative
المعرفة بمهمة الجماعة Knowledgeable about Group task	الحزم Decisive
التنظيم (القدرة الإدارية) Organized (administrative ability)	يعتمد عليه / جدير بالثقة Dependable
الاستمالة/ الإقناع Persuasive	السيادة (desire to influence others)
المهارة الاجتماعية Socially Skilled	الطاقة والنشاط العالي (activity level) Energetic (high activity level)
	المثابرة Persistent
	الثقة بالنفس Self-Confidence
	التسامح مع الضغوط Tolerant with Stress
	الرغبة في تحمل المسؤولية Willing to Assume Responsibility

كما توصل ماكول ولومباردوا (1983) Mc Call and Lombardo في دراستهما لكل من القائد الناجح والقائد الفاشل. إلى أربع سمات أساسية ينجح بها القادة. أو يفشلون في ان يكونوا قادة وهي:

1- الثبات الانفعالي. الهدوء ورباطة الجأش Emotional stability and composure. وتشمل :

- الهدوء ، والثقة بالنفس ، وإمكانية التنبؤ أو توقع سلوكه خاصة عندما يكون تحت ضغط.
- 2- الاعتراف بالخطأ Admitting error: وتشمل الإقرار بالأخطاء أكثر من بذل الجهد لتغطية هذه الأخطاء.
- 3- مهارات شخصية جيدة: Good interpersonal skills وتشمل القدرة على الاتصال بالآخرين وحثهم دون اللجوء لأساليب قهرية أو سلبية.
- 4- قدرات عقلية وفكرية واسعة: Intellectual Breadth وتشمل القدرة على فهم مجالات كثيرة ومتعددة، أكثر من التخصص أو ضيق مجال الخبرة أو ضيق الأفق narrow - minded.
- السمات والمهارات القيادية Leadership Skills and Traits في مجال تنمية المجتمع المحلي الريفي:
- يستند التأثير الذي يمارسه القائد الريفي إلى مجموعة من السمات والمهارات التي يجب أن تتوفر فيمن تسند إليه مهمة قيادية معينة. ويمكن تحسین وتنمية هذه السمات والمهارات من خلال التدريب. ويمكن عرض هذه السمات والمهارات في خمس مجموعات كما يلي ( الشافعي، 1998):

### أولاً: السمات والمهارات الاتصالية: Communication Skills and Traits

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 Listening Skill  
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 Interpersonal Communication: 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.
- 4- الاتصال الكتابي Written Communication: وتتضمن القدرة على النقل الفعال للأفكار



والمعلومات والأحداث باستخدام الرموز المكتوبة عن طريق صياغة بسيطة وواضحة للجمل والعبارات والفقرات التي تعبر بطريقة سليمة عن فكرة، أو معلومة، أو حدث.

### ثانياً: السمات والمهارات والخبرات الفنية في الزراعة والحياة الريفية: Technical Skills and Experiences in Agriculture and Rural life

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

ثالثاً: السمات والمهارات الخاصة بإدارة أنشطة وبرامج التنمية الريفية:

### Management Skills in Rural Development Programs and Activities

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 Decision Making Skills 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 Functional. وكذلك كيفية الحد من آثاره إذا كان سلبياً Dysfunctional.

2- مهارات التنسيق Coordinating Skills وتشمل 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 و أنشطة التنمية الريفية. وكذلك القدرة على تنمية إسهام كافة الأطراف والجهات المعنية بالتنمية الريفية في تنفيذ وتقييم الأنشطة التنموية المختلفة بما يحقق أفضل إنجاز لأهداف جميع الجهات والمؤسسات المشاركة في هذه الأنشطة.

3- مهارات إدارة الصراع Conflict Management Skills 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 Harmony بين مصالح وأدوار العاملين في مؤسسات وأجهزة التنمية الريفية وبين مصالح واهتمامات الأفراد والجماعات وجماهير الريفيين.

#### رابعاً: مهارات إدارة الذات Self - Management Skills:

وتشمل قدرة القائد الريفي على السيطرة والتحكم في شئون حياته والأنشطة التي يقوم بها للمساهمة في برامج وأنشطة التنمية الريفية. كما تتضمن القدرة على تدنية، أو التقليل ما أمكن من مشاعر وممارسات القدرية Fatalism والانتكالية بين الأفراد) ومفهوم القدرية يعني افتقار الفرد إلى القدرة على التحكم بالمستقبل في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة له). 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 للأهداف 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 عالي من الطاقة والنشاط والاحتفاظ بهذا المستوى وكذلك القدرة على توفير مستوى عالي من الدافع للإنجاز Achievement Motivation. 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 وحل المشكلات 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 وفقاً لأولوياتها. كما تتضمن أيضاً القدرة على المساهمة



بالرأي والمعلومات والأفكار التي تكفل حل المشكلة أو القدرة على توفير هذه الآراء والمعلومات والأفكار من المصادر المختلفة.

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 المبادرة والمبادرة Initiation 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 جميع 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.

#### ■ النظريات السلوكية Behavioral theories

تقوم هذه النظريات على افتراضين أساسيين وهما (Changingminds.org):

- 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.

وتعتبر النظريات السلوكية قفزة كبيرة بعد نظريات السمات. وذلك من حيث أنها تفترض أن القدرة القيادية يمكن تعليمها. وليس وراثتها. وقد فتح ذلك مجالاً واسعاً لتطوير القيادة وتنميتها. وذلك بدلاً من الاقتصار على القياس النفسي الذي يصنف الناس إلى فئتين: الأولى وهي فئة يحتمل ان تتمتع بصفات وسمات القيادة. والفئة الثانية هم أولئك الناس الذين لن تتاح لهم أي فرصة ليكونوا قادة. ومن الأسهل نسبياً تطوير النظرية السلوكية. حيث يمكن ببساطة تقدير كل من النجاح القيادي والتصرفات التي قام بها القادة الناجحون. ومن خلال دراسة كبيرة بدرجة كافية يمكن التوصل إلى معاملات الارتباط المعنوية إحصائياً بين التصرفات التي قام بها القادة والنجاحات التي حققوها. ويمكن أيضاً تحديد السلوكيات التي تؤدي إلى الفشل. ومن ثم يمكن التوصل إلى مزيد من الفهم.

وفيما يلي ثلاثة أمثلة للنظريات السلوكية:

#### أ- نظرية الدور Role theory

تستند هذه النظرية إلى أربعة افتراضات أساسية وهي (Changingminds.org):

- 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 تبناها.

وترى هذه النظرية أن كل منا لديه مخططات أو نظم داخلية عن دور القادة. وذلك بناءً على ما نقرأه أو نناقشه. ونحن نقوم بطريقة بارعة بإرسال هذه التوقعات إلى قادتنا. حيث نتصرف كمرسلين للأدوار Role Senders. من خلال - على سبيل المثال - التوازن في القرارات التي نتخذها لأنفسنا والقرارات التي نتركها للقائد. ويتأثر القادة بهذه الإشارات. خاصة إذا كانوا حساسين للناس المحيطين بهم. وسوف يسايرونها بصفة عامة. ويقومون بالدور القيادي الذي وضعه الآخرون لهم.

وفي إطار المنظمات. يوجد الكثير من المعلومات الرسمية وغير الرسمية حول ما يجب أن يكون عليه دور القائد. بما في ذلك قيم القيادة Leadership Values. كما توجد أيضاً الثقافة. والدورات التدريبية. والنماذج التي يصنعها المديرون الأقدم والأكبر سناً ويساهم كل ذلك في تشكيل التوقعات والسلوكيات المتعلقة بالقادة وقد ينشأ صراع الدور Role Conflict عندما تكون للناس توقعات مختلفة أو متباينة من قادتهم. كما يحدث أيضاً عندما يكون لدى القادة أفكاراً مختلفة حول ما يجب أن يقوموا به بالمقارنة بالتوقعات المنتظرة منهم.

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

### ب - نظرية ماكجريجور عن المديرين « س »، و المديرين « ص » :McGregor's Theory X & Theory Y

يلخص ماكجريجور (Bolden et al, 2003) مجموعتين متضادتين من الافتراضات التي وضعها المديرون في الصناعة. فالمديرون من النمط «س» يعتقدون:

- بأن كراهية العمل تعتبر صفة أصيلة لدى الإنسان أو الشخص العادي ولذلك فإنه يتجنب القيام بهذا العمل كلما أمكنه ذلك.
- بأنه نتيجة لهذه الصفة الإنسانية الأصيلة فإنه يجب قهر أغلبية الناس. والتحكم فيهم. وتوجيههم. أو تهديدهم بالعقاب لإجبارهم على بذل الجهد الكافي لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- أن الإنسان أو الشخص العادي يفضل التوجيه. ويرغب في تفادي تحمل المسؤولية. كما أن 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 وال ضبط الذاتي لإجـاز 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 لبلاك وموتون : Black and Mouton's Managerial Grid (Bolden et al, 2003, and Changingminds.org)

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

1- أسلوب الإدارة الضعيفة Impoverished Management وفي هذا الأسلوب لا يتم بذل إلا أقل الجهد لإجـاز العمل أو المهمة، مما يجعل هذا الأسلوب مدخلاً كسولاً، بصفة أساسية، ويتجنب القيام بالعمل بقدر الإمكان.

2- أسلوب إدارة الإذعان للسلطة Authority-Compliance 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 إدارة النادي الريفي Country Club Management وفي هذا الأسلوب ينصب الاهتمام على الناس حيث يسود جواً من الزمالة والأسلوب الودي. جدير بالذكر أن التركيز القليل على إنجاز المهمة قد يؤدي إلى التشكيك في هذا الإنجاز.

4- أسلوب إدارة منتصف الطريق Middle of the Road Management أو الإدارة الوسطية، 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 إلتزامه نحو المهمة.

ويفترض بلاك وموتون أن إدارة الفريق « Team Management » والتي تمثل اهتماماً وتوجهاً عالياً نحو كل من المهمة (الإنتاج)، والعاملين (الأفراد) هي نمط السلوك القيادي الأكثر فعالية.

#### ■ القيادة بالمشاركة Participative Leadership

- تستند هذه النظرية إلى خمسة افتراضات أساسية وهي. (Changingminds.org):
- يساهم الاندماج في اتخاذ القرار في تحسين فهم القضايا من جانب الأفراد الذين يتوجب عليهم تنفيذ القرارات.
  - يكون الأفراد أكثر التزاماً وتعهداً بتنفيذ التصرفات والإجراءات أو الأفعال المرتبطة بالقرارات التي ساهموا في اتخاذها.
  - يكون الناس أقل تنافساً وأكثر تعاوناً عندما يعملون معا لتنفيذ أهداف مشتركة.
  - عندما يتخذ الأفراد القرار معا، يزداد الالتزام الاجتماعي لكل واحد منهم تجاه الآخرين وبالتالي يزداد التزامهم نحو القرار.
  - القرار الذي يتخذه أفراد متعددون يكون أفضل من القرار الذي يتخذه شخص واحد بمفرده.

ويسعى القائد الذي يستخدم أسلوب القيادة بالمشاركة إلى إدماج وإشراك أفراد آخرين في عملية اتخاذ القرارات وذلك بدلاً من أن يتخذ بمفرده قراراً أوتوقراطياً ( فردياً ). هؤلاء الأفراد الآخرون يشملون التابعين، والأقران أو الزملاء، والرؤساء أو الأشخاص الأعلى مكانة وكذلك أي طرف أو جهة مهتمة أو معنية بالقرار. وتتفاوت درجة التأثير الذي يمارسه الآخرون حسب تفضيلات المدير

( القائد ) ومعتقداته، كما يمكن للمشاركة أن تكون كاملة. كما هو مبين في الجدول التالي:

قيادة بالمشاركة العالية Highly participative	قيادة بدون مشاركة Not participative
- يقترح القائد القرار، ثم يستمع إلى ردود أفعال الجماعة ثم يقرر. - تقترح الجماعة (أو الفريق) القرار والقرار النهائي في يد القائد. - قرار مشترك على أساس التساوي بين القائد والجماعة (الفريق). - تفويض كامل للجماعة (أو الفريق) باتخاذ القرار.	- قرار أوتوقراطي (فردى) - يتخذ القائد.

وفيما يلي نعرض مثالين لنظريات القيادة بالمشاركة:

#### 1- أساليب ليفين للقيادة Lewin's Leadership Styles:

وهي التي نتجت من التجارب التي أجراها ليفين وزملاؤه. في عام 1939. وقاموا بتحديد ثلاثة أساليب مختلفة للقيادة، تتعلق أساساً باتخاذ القرار. وهي:

أ- الأسلوب الأوتوقراطي Autocratic Style، وفيه يتخذ القائد القرارات دون استشارة الآخرين. أي أن القرار يتخذ دون أي شكل من أشكال الاستشارة للآخرين. وقد تبين لليفين، من خلال التجارب التي قام بها، أن هذا الأسلوب يؤدي إلى أعلى مستوى من عدم الرضا. وينجح هذا الأسلوب عندما لا تكون هناك حاجة لأي مدخلات لاتخاذ القرار. وعندما لا يتغير القرار كنتيجة لهذه المدخلات، وكذلك عندما لا تتأثر دوافع الناس لتنفيذ ما يترتب على هذا القرار بما إذا كانوا مشاركين في اتخاذه أم لا.

ويضيف (جراي، 1988)، أن الممارسة الجدية لنمط القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) تكون فعالة في المواقف التالية:

- 1- في الأزمات.
- 2- عندما تكون قدرات الأتباع بسيطة.
- 3- إذا افتقد الأتباع المبادرة وروح المسؤولية.
- 4- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- 5- إذا كان القائد يمتلك خبرة، معترفاً بها، بقدراته في مجال المشكلة.
- 6- عندما تكون نوعية القرار ذات أهمية بالغة، وقبول القرار من جانب الأتباع ذو أهمية بسيطة.
- 7- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئين.

ويلاحظ أن النمط الأوتوقراطي يناظر افتراضات نظرية (X).

أ- الأسلوب الديمقراطي Democratic Style، وفيه يقوم القائد بإدماج الناس في عملية اتخاذ القرارات، على الرغم من أن القرار النهائي قد يتباين من انفراد القائد بالكلمة

النهائية فيما يتعلق باتخاذ القرار أو اشتراك الناس في تسهيل التوصل إلى إجماع حول القرار. ويحظى الأسلوب الديمقراطي دائماً بتقدير الناس خاصة إذا ما كانوا قد تعودوا على القرارات التي تتخذ بأسلوب أوتوقراطي. لا يوافقون عليه. وربما تتلخص المشكلة في هذا الأسلوب عند وجود مدى واسع من الآراء ولا توجد طريقة واضحة للتوصل إلى قرار نهائي عادل.

كما ذكر (جراي، 1988) أن نمط القيادة الديمقراطية (التشاركية)، وهو يناظر افتراضات نظرية (Y)، يكون فعالاً في المواقف التالية:

- 1- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة.
- 2- عندما يكون قبول القرار وتنفيذه من قبل المجموعة عاملاً مهماً.
- 3- عندما تكون المجموعة على معرفة واطلاع على أمور يحتاج إليها القائد لكي يحل المشكلة.
- 4- عندما تكون سلطة القائد أو نفوذه بسيطة.
- 5- عندما يتوقع أن تكون هناك مقاومة للقرار.
- 6- عندما يتمتع الأتباع بمهارات عالية ويكونون مندفعين للعمل.
- 7- عندما تكون الأهداف الناجمة عن القرار متفقاً عليها من قبل.

ج- أسلوب الحرية الكاملة Laissez-Faire Style . وهذا الأسلوب يعمل على تقليل اندماج أو تدخل القائد إلى أدنى حد ممكن في عملية اتخاذ القرار. بما يسمح. بالتالي. للناس بأن يتخذوا قراراتهم الخاصة. وذلك رغم أنهم سوف يكونون مسئولين عن النتائج التي تترتب على هذه القرارات. ويفضل هذا الأسلوب عندما يكون الناس قادرين ولديهم الدوافع الكافية لاتخاذ قراراتهم. وعندما لا تتطلب عملية اتخاذ القرار وجود تنسيق مركزي. كما هو الحال عند المشاركة في استغلال مصادر عامة عبر جماعات وأفراد مختلفين.

## 2- أساليب ليكرت للقيادة Likert's Leadership Styles:

ووفقاً لهذا النموذج تم تحديد أربعة أساليب للقيادة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرار وإلى أي درجة اندمج الناس في القرار. وهذه الأساليب هي:

أ- أسلوب سلطوي استغلالي Exploitative Authoritative وفيه يكون اهتمام القائد بالناس قليلاً ويستخدم طرقاً تعتمد على الخوف والتهديد لكي يجبر الأتباع على الانصياع والمسايبة.

ب- أسلوب سلطوي توددي Benevolent Authoritative وفيه يضيف القائد الاهتمام بالناس

إلى مركز سلطوي بحيث تتحول إلى دكتاتورية ودودة Benevolent Dictatorship». وفي هذه الحالة يستخدم القائد المكافآت لتشجيع الناس على الأداء المناسب كما يستمع بدرجة أكبر إلى الاهتمامات الخاصة بالمستويات الأدنى في المنظمة على الرغم من أن أغلب ما يستمع إليه القادة في هذه الحالة يكون ملوناً بلون وردي Rose-Tinted (أي أنه يكون مخففاً). ورغم أن القرارات الأساسية تتخذ مركزياً إلا أن القائد، وفقاً لهذا الأسلوب، قد يفوض السلطة لاتخاذ بعض القرارات.

ج- أسلوب استشاري Consultative في هذا الأسلوب تندفق المعلومات من أسفل إلى أعلى رغم أن هذه المعلومات تلون أيضاً باللون الوردي. ورغم أن القادة يبذلون جهوداً متميزة للعناية بالاستماع إلى الأفكار إلا أن القرارات الأساسية تتخذ بطريقة مركزية.

د- أسلوب تشاركي Participative وفي هذا الأسلوب يستفيد القائد من الطرق التي تسمح بمشاركة الأتباع إلى أقصى درجة ممكنة، بحيث يدمج الأفراد في المستويات الأدنى من المنظمة في عملية اتخاذ القرار. وفي هذا الأسلوب أيضاً يقترب الأفراد من بعضهم البعض، من الناحية النفسية، ويعملون معاً على جميع مستويات المنظمة، بطريقة جيدة.

#### ■ القيادة الموقفية Situational Leadership

تستند هذه النظرية ((Changingsminds.org 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 مؤيدوا هذه النظرية، ليس بهذه البساطة.

وتتضمن العوامل التي تؤثر في القرارات الموقفية الدفع والقدرات المتوفرة لدى الأتباع. ويتأثر ذلك، بالتالي بعوامل من داخل الموقف المحدد. وقد تمثل العلاقة بين الأتباع والقائد عاملاً آخر يؤثر في سلوك القائد، وكذلك سلوك الأتباع. كما يؤثر إدراك القائد للأتباع وللموقف فيما يقوم به القائد أكثر من تأثره بحقيقة الموقف. كذلك يمكن أن يتأثر سلوك القائد بإدراكه لذاته بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى مثل الضغوط والحالة المزاجية Stress and mood.

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

- 1- جهود الأتباع Subordinate effort والتي تتأثر بالدفع والجهود الفعلية 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.

وفي مناقشة لهذه النظرية حدد تانباوم وسميث (1958) ثلاث قوى تؤدي إلى قيام القائد بتصرف معين وهي: قوي داخل الموقف، قوي داخل الأتباع، والقوي داخل القائد. وفي ذلك اعتراف بأن الأسلوب الذي يتبعه القائد يتباين بدرجة كبيرة. و أشار مير (1963) إلى أن القادة لا يضعون في اعتبارهم احتمال قبول الأتباع لاقتراح معين بل أنهم يهتمون أيضاً بإججاز المهام. ولذلك ففي المواقف الحرجة يميل القائد إلى أن يقوم بالتوجيه Directive في أسلوبه القيادي وذلك ببساطة بسبب ما يمكن ان يترتب على الفشل في أداء المهمة.

وفيما يلي عرض مختصر لثلاثة أمثلة لنظريات القيادة الموقفية:

أ- « نظرية القيادة الموقفية لهرسي وبلانكار

Hersey and Blanchard's Situational Leadership

تستند هذه النظرية إلى ثلاثة افتراضات أساسية وهي (Changingminds.org):

1- يجب أن يتكيف أسلوب القادة مع أسلوب نمو أو نضج Development style or maturity الأتباع الذي يستند إلى أي مدى يكون هؤلاء الأتباع راغبون ومستعدون لأداء المهام المطلوبة (أي قدراتهم ودوافعهم).

2 - يوجد أربعة أساليب للقيادة ( من  $S_1$  إلى  $S_4$  ) والتي تناظر المستويات الأربعة لنمو الأتباع (من  $D_1$  إلى  $D_4$  )

3 - تقترح الأساليب الأربعة أن القادة لابد أن يركزوا بدرجات كبيرة أو قليلة على المهمة موضع الاهتمام و / أو العلاقة بين القائد والأتباع. وهو التركيز الذي يعتمد على مستوى نمو الأتباع.

ويمكن توضيح الأساليب الأربعة في الشكل التالي:

العلاقة	منخفض D4	سلوك توجيهي للمهمة		مرتفع D1
		D3	D2	
H / السلوك التدعيمي مرتفع		S3 Participating مشاركة	S2 Selling ترويج	
L / السلوك التدعيمي منخفض	S4 Delegating تفويض			S1 Telling تعريف

الأسلوب الأول S<sub>1</sub>: تعريف / توجيه Telling / Directing

الأتباع: D<sub>1</sub> قدرات ضعيفة، التزام أو تعهد ضعيف / غير قادرين وغير راغبين.

القائد: تركيز كبير على المهمة، وتركيز منخفض على العلاقة.

فعندما لا يستطيع الأتباع تنفيذ المهمة، ويكونون غير مدفوعين (أي لا تتوفر لهم دوافع كافية)، عندئذ يقوم القائد بدور توجيهي Directive كبير حيث يعرفهم ماذا يفعلون دون اهتمام كبير بالعلاقة وربما يوفر القائد أيضاً بنياناً للعمل Working Structure لكل من الوظيفة وكذلك من خلال تحديد كيفية السيطرة أو التحكم في الأشخاص.

وينحوا هذا الأسلوب منحى إدارياً بالتحديد، حيث يستخدم القائد ما يمكن أن يتوفر له من قوة جبرية أو قهرية شرعية لكي يجعل الأشخاص الأتباع يقومون بالمهمة أو الوظيفة التي لا يرغبون في القيام بها. والعلاقة هنا أهميتها أقل، وذلك لأن الشخص يمكن أن يستبدل إذا لم يؤد بالمستوى المطلوب. كما أن النضج القليل في الشخص يفترض فيه أنه يؤدي إلى اتجاه لا يستجيب جيداً للمدخل الذي يعتمد على العلاقة.

الأسلوب الثاني S<sub>2</sub>: ترويج / تدريب Selling / Coaching

الأتباع: D2 تتوفر لديهم بعض القدرات، تعهد والتزام قليل، غير قادرين ولكنهم راغبون.

القائد: تركيز عالي على المهمة، وتركيز عالي أيضاً على العلاقة.

عندما يرغب الأتباع في القيام بالوظيفة ولكن ينقصهم المهارات أو المعلومات فإن القائد

يتحول إلى جذب الأتباع من خلال التصرف بطريقة أكثر مودة وصدقا ويحاول حث الأتباع على إكمال القيام بالمهمة.

### الأسلوب الثالث S<sub>3</sub>: المشاركة / الدعم Participating / Supporting

الأتباع: D<sub>3</sub>: تتوفر لديهم قدرات عالية، والتزام متباين، قادرين وغير راغبين.  
القائد: تركيز قليل على المهمة، وتركيز عالي على العلاقة.

عندما يكون الأتباع قادرين على أداء المهمة لكنهم يرفضون القيام بها لا يحتاج القائد للقلق بشأن تعريفهم بما يجب عليهم أن يقوموا به، وبدلاً من ذلك فإنه يهتم باكتشاف لماذا يرفض التابع وبالتالي يستميله ويحثه على التعاون لأداء المهمة.

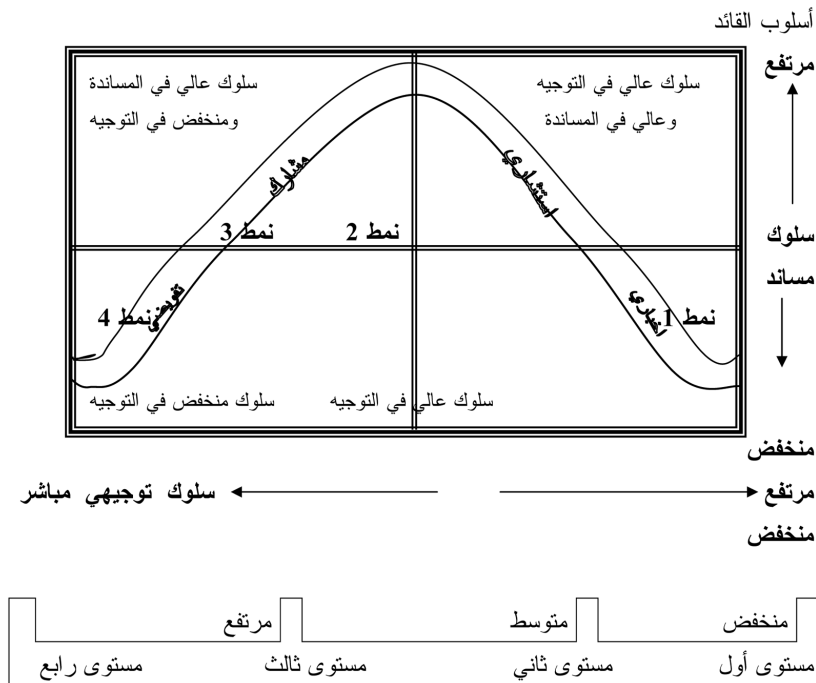
### الأسلوب الرابع S<sub>4</sub>: التفويض Delegating

الاتباع: D<sub>4</sub>: تتوفر لديهم قدرات عالية، والتزام عالي، قادرين وراغبين.  
القائد: تركيز قليل على المهمة، تركيز قليل على العلاقة.

عندما يكون الأتباع قادرين على أداء المهمة ولديهم الدوافع للقيام بها فإن القائد يستطيع أن يتركهم لأداء المهمة واثقاً في قدرتهم على ذلك.

ويمكن توضيح الأساليب المختلفة للقائد، وفقاً لهذه النظرية في الشكل التالي (جراي، ص 436):

#### الأساليب الفعالة في القيادة



نموذج القيادة الموقفية ومستوى تطور المرؤوسين (الأتباع)

ويمكن بناءً على ما سبق توضيح خمسة أنواع أو أنماط للقيادة في نموذج القيادة باتخاذ القرارات، وهي كما يلي، (جرابي، ص 438):

- 1- حل المشكلة أو تتخذ القرار بنفسك باستخدام المعلومات المتوفرة لديك في حينها.
- 2- تحصل على المعلومات الضرورية من الرؤوسين (الأتباع) وتقرر الحل للمشكلة بنفسك. يمكنك أن تخبر الأتباع (أو لا تخبرهم) عن حقيقة المشكلة عندما تحصل على معلومات منهم والدور الذي يقومون به هو مجرد إعطاءك المعلومات اللازمة وليس تقديم البدائل أو تقييمها.
- 3- شارك الأتباع الملائمين بالمشكلة واحصل على آرائهم واقتراحاتهم بدون أن يكونوا معاً كمجموعة بل فردياً. وبعدها اتخذ القرار الذي يمكن أن يبين تأثير الأتباع في اتخاذه أم لا.
- 4- شارك الأتباع كمجموعة في المشكلة واحصل على آرائهم الجماعية واقتراحاتهم وبعدها اتخذ القرار الذي ربما يبين تأثير الأتباع في اتخاذه (أو لا يبين).
- 5- شارك الأتباع كمجموعة بالمشكلة. قدموا البدائل معاً وقيموها وحاولوا الاتفاق على الحل. دورك هنا هو رئاسة الاجتماع. فلا تحاول أن تؤثر في المجموعة لكي تتبنى حلك أنت، وكن مستعداً لقبول وتنفيذ أي حل ترضاه المجموعة.

#### ب- النموذج المعياري لفرورم وبيتون Vroom and Yetton Normative Model

يستند هذا النموذج إلى افتراضين أساسيين وهما (Changingminds.org):

- يؤدي قبول القرار إلى زيادة الالتزام والتعهد وفعالية العمل والنشاط.
- تؤدي المشاركة إلى زيادة قبول القرار.

ووفقاً لهذا النموذج:

- تعتمد نوعية القرار Decision quality على اختيار أفضل بديل. وهي مهمة بصفة خاصة عندما يتوفر الكثير من البدائل. وهي مهمة أيضاً عندما يترتب على النجاح في اختيار أفضل بديل (أو الفشل في ذلك) نتائج أو آثاراً خطيرة أو عميقة.
- قبول القرار Decision acceptance هي درجة قبول التابع (الأتباع) لقرار اتخذه القائد. ويركز القادة على قبول القرار بدرجة أكبر عندما تكون نوعية القرار أكثر أهمية.

وقد حدد فرورم وبيتون خمسة إجراءات مختلفة لاتخاذ القرار. اثنان منهم إجراءات أوتوقراطية



- (A<sub>1</sub> & A<sub>2</sub>). واثنين إجراءات استشارية (C<sub>1</sub> & C<sub>2</sub>). وإجراء واحد يعتمد على الجماعة (G<sub>2</sub>)
- 1- إجراء إستبدادي 1 - (A<sub>1</sub> Autocratic 1): وفي هذا الإجراء يحصل القائد على المعلومات المتوفرة والمعروفة ثم يقرر بمفرده. (إجراء فردي واستبدادي مطلق).
  - 2- إجراء استبدادي 2 - (A<sub>2</sub> Autocratic 2): يحصل القائد على المعلومات من الأتباع ثم يقرر بمفرده.
  - 3- إجراء استشاري-1 (C<sub>1</sub> Consultative 1): يتشارك القائد في المشكلة مع كل تابع بمفرده. ويستمع إلى الأفكار ثم يقرر بمفرده.
  - 4- إجراء استشاري-2 (C<sub>2</sub> Consultative 2): يتشارك القائد في المشاكل مع الأتباع كجماعة. ويستمع إلى الأفكار ثم يقرر بمفرده.
  - 5- إجراء جماعي-2 (G<sub>2</sub> Group Based): يتشارك القائد المشكلة مع الأتباع كجماعة ثم يسعى في طلب وقبول الاتفاق الجماعي (الإجماع).

وتتأثر الإجراءات في هذا النموذج بمجموعة منطقية من العوامل الموقفية. وهي:

- عندما تكون نوعية (جودة) القرار مهمة ويمتلك الأتباع معلومات مفيدة فإن الإجراء A<sub>1</sub> , A<sub>2</sub> لا تمثل أفضل الطرق.
- عندما يرى القائد نوعية القرار مهمة ولكن الأتباع لا يرونها كذلك فإن الإجراء الأخير G<sub>2</sub> (الجماعي) لا يكون مناسباً.
- عندما تكون نوعية (جودة) القرار مهمة، وعندما تكون المشكلة غير محددة البناء Unstructured، والقائد لا تتوفر لديه معلومات كافية ولا يمتلك مهارة اتخاذ القرار بمفرده. عندئذ يكون الإجراء الأخير (G<sub>2</sub> هو الأفضل).
- عندما يكون قبول القرار مهماً، ولا يميل الأتباع إلى قبول قرار فردي استبدادي فإن الإجراء الأول والثاني A<sub>1</sub> and A<sub>2</sub> تكون غير مناسبة.
- عندما يكون قبول القرار مهماً ولكن الأتباع يختلفون فيما بينهم، فإن الإجراءات الثلاثة الأولى (A<sub>1</sub>, A<sub>2</sub>) and C<sub>1</sub> تكون غير مناسبة. وسبب ذلك هو أن هذه الإجراءات لا تتيح الفرصة لحل الخلافات بين الأتباع.
- عندما تكون نوعية / جودة القرار غير مهمة، ولكن قبول القرار مهم جداً. عندئذ يصبح الإجراء الجماعي (G<sub>2</sub> هو الطريقة الأفضل).
- عندما تكون نوعية / جودة القرار مهمة، ويتفق الجميع على ذلك، ولا يبدو أن القرار سوف ينتج عن إجراء أوتوقراطي (فردى استبدادي) فإن الإجراء الجماعي (G<sub>2</sub>) هو

الإجراء الأفضل.

ويلاحظ في هذا النموذج ما يلي:

- استند فروم وبيتون (1973) على النظريات الموقفية المبكرة والتي أشارت إلى الكيفية التي تسبب بها العوامل الموقفية سلوكيات لا يمكن التنبؤ بها غالباً، وقاما بتقليل هذه السلوكيات إلى مجموعة سلوكيات أكثر تحديداً.
- يشير الجانب المعياري Normative في هذا النموذج إلى أنه تم تحديده أو تعريفه بناء على منطق عقلاني Rational logic أكثر من الملاحظة الطويلة.
- يميل هذا النموذج إلى التحقق عندما تتوفر آراء واضحة ويمكن التعرف عليها فيما يتعلق بعوامل تختص بأهمية نوعية (جودة) القرار، وقبول القرار.

### ج- نظرية المسار - الهدف Path - Goal Theory of Leadership

تم تطوير هذه النظرية. (جراي، 1988). لوصف الطريقة التي يشجع بها القادة ويدعمون أتباعهم عند إنجاز الأهداف التي وضعوها وذلك من خلال تحديد المسار الذي يجب عليهم المرور به بوضوح وبسهولة.

وبالتحديد فإن القادة:

- يقومون بتوضيح المسار أو الطريق بحيث يعرف الأتباع أي الطرق يسلكون.
- يقومون بإزالة العوائق التي تعمل على سد المسار أو إعاقة الأتباع عن السير في هذا الطريق.
- زيادة المكافآت التي يحصل عليها الأتباع على طول هذا الطريق.

ويمكن للقادة اتباع أسلوب أو أكثر في الخطوات الثلاث السابقة. فعند توضيح المسار فيمكنهم أن يكونوا موجهين Directive أو يقومون بإعطاء ملحوظات عامة Vague hints. وخلال الخطوة الثانية والخاصة بإزالة العوائق فيمكنهم إزالة العوائق بأنفسهم أو مساعدة الأتباع على تلبية العوائق الكبيرة جانباً. وفي الخطوة الثالثة والمتعلقة بزيادة المكافآت فإنه يمكنهم توفير التشجيع الضروري أو توفير المكافآت المناسبة على طول الطريق. ولا شك أن التنوع والتباين في المدخل الذي يتبعه القائد سوف يعتمد على الموقف والذي يشمل قدرات الأتباع ودوافعهم وكذلك درجة الصعوبة في المهمة بالإضافة إلى العوامل الخاصة بالموقف أو مجال الوظيفة أو المهمة. وهناك أربعة أساليب للقيادة وفقاً لهذه النظرية:

### 1- القيادة المدعمة Supportive Leadership

وذلك من خلال وضع حاجات الأتباع في الاعتبار وإظهار الاهتمام برفاهيتهم وخلق بيئة عمل

ودودة. ويشمل هذا الأسلوب زيادة قدرة الفرد على تأكيد وتقدير الذات Self - esteem وزيادة اهتمامه بالمهمة. هذا الأسلوب هو الأفضل عندما يكون العمل مسبباً للضغط والتوتر أو عملاً ملاً أو متعباً.

## 2- القيادة التوجيهية Directive Leadership

وذلك من خلال تعريف الأتباع بما يحتاجون إلى فعله وتوفير الإرشاد المناسب على طول طريق إنجاز المهمة ويشمل ذلك الأسلوب أيضاً إعطاء الأتباع جداول بالعمل المحدد الذي يجب القيام به في الوقت المحدد. ويمكن زيادة المكافآت عند الحاجة ويمكن أيضاً تقليل الغموض في الدور وذلك بتعريف الأتباع ما يجب عليهم القيام به. ويمكن استخدام هذا الأسلوب عندما تكون المهمة معقدة وغير واضحة البنين وعندما لا تتوفر الخبرة الكافية لدى الأتباع ويؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة إحساس الأتباع بالأمن والسيطرة على الموقف.

## 3- القيادة بالمشاركة Participative Leadership

وفيه يقوم القائد باستشارة الأتباع ووضع أفكارهم في الاعتبار عند اتخاذ القرارات وكذلك عند القيام بإجراءات محددة ويعتبر هذا الأسلوب هو الأفضل عندما تتوفر خبرة لدى الأتباع وتكون هناك حاجة إلى نصائحهم وعندما نتوقع أنهم قادرون على توفير هذه النصائح والاستشارات.

## 4- القيادة الموجهة نحو الإنجاز Achievement - oriented Leadership

في هذا الأسلوب يتم تحديد ووضع الأهداف المثيرة للتحدي لدى الأتباع. وذلك لكل من العمل أو المهمة وكذلك لتحسين الذات. وفي هذه الحالة يتم عرض وتوقع مستويات قياسية عالية. ويظهر القائد إيمانه وثقته في قدرات الأتباع على النجاح. ويعتبر هذا المدخل الأفضل عندما تكون المهمة معقدة.



# FORMder



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE  
EN DEVELOPPEMENT RURAL



## الفصل الثالث

### مداخل وطرق تحديد واختيار القادة



Tempus



## الفصل الثالث مداخل وطرق تحديد واختيار القادة

يعتمد تحديد القادة في أي مجال على أساس عدد من العوامل المرتبطة في النهاية بالدور الوظيفي المطلوب أو المتوقع من القائد القيام به، وكذا السياق الذي تتم فيه عملية القيادة ذاتها. ويتحدد المنهج الذي يتبع في تحديد و/أو إختيار القادة على طبيعة الدور الذي يرتبط بعملية القيادة، إلى جانب عدد من العوامل التي تتعلق بطبيعة السياق الاجتماعي الذي توجد فيه أو من المطلوب فيه تنمية والاستفادة من ظاهرة القيادة، والتي يمكن عرض أهمها فيما يلي:

1- حجم الجماعة من حيث كونها صغيرة ويسهل فيها الإتصال الشخصي، أو كبيرة بحيث يغلب على الاتصال فيها الطابع غير الشخصي. فالقيادة على مستوى جماعة صغيرة ذات بناء إجتماعي بسيط -مهما تضمنت من تباينات داخلية- تختلف عنها في إطار مجتمع محلي يضم العديد من الجماعات، التي قد يوجد ما بينها هي ذاتها العديد من علاقات التعاون أو التنافر أو حتى الصراع.

2- طبيعة الجماعة من حيث كونها تلقائية وإختيارية أو رسمية منظمة، وهل هي ذات طابع تقليدي أم معاصر وذات هيكل محدد، حيث يختلف الهدف من ظاهرة القيادة بشكل جذري في الحالتين، كما أنها قد ترتبط بعمليات أخرى تتداخل معها مثل عملية الإدارة وبناء السلطة وكيفية تحديد الأهداف....إلخ.

3- إستدامة الجماعة أو الموقف وما إذا كان ذو مدى زمني يسمح بإمكانية الإختيار بين بدائل مختلفة واستمرارية التفاعل لفترات طويلة يمكن أن تتبلور خلالها خبرات وقدرات الأطراف المختلفة، أو قصيرة لاتسمح بفرص متكررة للتفاعل والاختيار.

4 - طبيعة الموقف من حيث هل هو موقف تفاعلي متكرر في سياق إجتماعي له صفة التكرار والاستدامة، أم أنه موقف طارئ يتطلب سرعة إتخاذ القرار والفعل.

5 - طبيعة الفعل الاجتماعي المطلوب وما إذا كان يهدف للتعليم وتراكم خبرة ما في سياق الفعل، أم يهتم في الأساس بالإجاز النهائي دون النظر بنفس الأهمية لما يصاحب الفعل من عمليات تعليمية تهدف لتغيير في نمط أو أنماط السلوك للمشاركين في الفعل. وبمعنى آخر هل ترتبط عملية القيادة بإدارة منظمة معينة أو تنمية مجتمع محلي مثلاً.

وفى ضوء هذه العوامل الأساسية وغيرها من العوامل الأخرى التي قد ترتبط بها بشكل أو آخر، يمكن عادة المقارنة والمفاضلة ما بين عدد من الطرق والمناهج المتاحة لتحديد وإختيار القادة، والتي تتضمن أساساً الأنماط التالية:

(1) الاختيار على أساس منهج السمات.

- (2) مدخل المشاركة الاجتماعية.
- (3) الاختيار على أساس السمعة أو الشهرة.
- (4) مدخل القيادة التي تعتمد على المراكز Positions للتعرف على القيادات التي تعتمد على المركز أو السلطة وهي ما تعرف بالقيادة الرسمية.
- (5) مدخل التأثير الشخصي أو قيادة الرأي.
- (6) مدخل اتخاذ القرار أو تحليل الموضوع.
- (7) الاختيار على أساس قوى النفور والجذب في إختيارات أعضاء الجماعة لبعضهم البعض في سياق أداء أنشطة وظيفية معينة (Sociometry)
- (8) الاختيار على أساس نمط السلوك الفردي ولعب الدور في إطار موقف محدد سواء طبيعي أو مصطنع.

### وفيما يلي إستعراض لأهم مداخل اكتشاف القادة في المجتمع المحلي:

أولاً: الاختيار على أساس منهج السمات: وفيها يتم تمييز القادة عن تقدير المرشحين على عدد من السمات التي يُعتقد أنها تميز القادة عن غيرهم. وفقاً لمعايير القياس التي يعتمد عليها المحكمون. أي الاتفاق على إختيار مجموعة من السمات التي ترتبط بنمط السلوك القيادي. والتي قد تتباين وفقاً للعوامل السابق ذكرها. وهذا المدخل تم التعرض له تفصيلاً في سياق نظريات القيادة في الفصل الثاني.

ثانياً: مدخل المشاركة الاجتماعية: ويتم في هذا المدخل تقييم الأفراد الذين يساهمون في الأنشطة الاجتماعية بالمجتمع المحلي من حيث مستوى وشكل هذا الإسهام. ويكون القياس إما بالاتصال المباشر بأفراد المجتمع المحلي أو من خلال الإخباريين الثقة. ويتحدد مستوى المشاركة في طبيعة الإسهام الذي يقدمه الفرد. من مجرد الحضور في الاجتماعات العامة إلى العضوية في المنظمات الاجتماعية المحلية ويتصاعد شكل الإسهام حتى مستوى شغل وظيفة في لجنة من اللجان المسؤولة عن النشاط. ويتحدد القادة من هؤلاء الذين يرتفع عدد المجالات التي يساهمون فيها. والتي يرتفع أيضاً مستوى إسهامهم داخلها.

وقد إستخدم بعض الباحثين المشاركة الاجتماعية كتعريف إجرائي للقيادة. وذلك بافتراض أن قيادة المجتمع المحلي ترتبط بالدرجات العالية من المساهمة في الأنشطة التطوعية. ويمكن التمييز بين نوعين من المشاركة أحدهما رسمي والآخر غير رسمي. ومن أهم مقاييس المشاركة الرسمية مقياس «شابين». وهو من نوع مقياس «ليكرت Likert» المتدرجة في الوزن لأنماط السلوك الأكثر إندماجاً في النشاط الاجتماعي. حيث يتم فيه إعطاء درجات لخمسة مستويات متدرجة من الأنشطة على النحو التالي:



1- العضوية	تعطى درجة واحدة
2- الحضور	وتعطى درجتان
3- المساهمة في الإجاز	وتعطى ثلاث درجات
4- عضوية اللجان	وتعطى أربع درجات
5- شغل وظيفة رسمية	وتعطى خمس درجات

### ويتميز هذا المقياس بما يلي:-

- 1- يمكن من خلاله التمييز بين الأفراد على أساس درجة الاشتراك في الأنشطة المجتمعية، التي يستطيع بالتالي من خلالها التأثير على مسار الفعل الاجتماعي في البيئة الاجتماعية التي يشارك فيها.
- 2- يمكن أن يستخدم لقياس مستوى التوافق الاجتماعي للفرد على مستوى الجماعة.
- 3- يمكن أن يكون مؤشراً للمركز الاجتماعي الذي يحتله الفرد في الجماعة.
- 4- يعتبر مقياساً للوعي الاجتماعي الذي يعتمد على الاتجاهات والمشاعر أكثر من اعتماده على السلوك الظاهر.

### إلا أنه يؤخذ على مقياس شابين مايلي:-

- 1- أنه يعطى وزناً كبيراً للمساهمة في التمويل بينما تجاهلتها معظم المقاييس الحديثة حيث استبدلت بها العضوية السابقة وشغل وظائف رسمية سابقة
- 2- يصعب إعطاء الدرجات خصوصاً فيما يتعلق ببنود المساهمة في التمويل، فمثلاً إذا كان شخص ما يساهم في تمويل منظمة معينة، فهل يمنح الدرجات المخصصة لجميع أنشطة هذه المنظمة، أو يمنح الدرجة المخصصة لنشاط واحد، وإذا كان الأمر كذلك فأى هذه الأنشطة. وإذا كان التمويل باسم العائلة فهل يمنح شخص واحد وليكن رب الأسرة مثلاً الدرجة المخصصة لهذه المساهمة، أم تمنح زوجته درجة مساوية له.
- 3- لم يميز المقياس بين الذين يحضرون عدداً قليلاً من الاجتماعات والذين يحضرون كل الاجتماعات بطريقة منتظمة.

وقد طور باحثون آخرون عدداً من المقاييس التي تحاول أن تتلافى أوجه القصور في المقاييس الأخرى، مثل «بلاك Black» الذي طور مقياساً يعكس ثلاث درجات من المشاركة هي:

- أ- الاتجاه نحو قبول المنظمة والذي يتمثل في عضوية الفرد
- ب- التفاعل الاجتماعي الذي يتمثل في عضوية الفرد النشطة
- ج- تحمل مسؤولية داخل المنظمة

وتمنح الأوزان في هذا المقياس على النحو التالي:

1- العضوية	تعطى درجة واحدة
2- حضور ما يقرب من ¼ الاجتماعات	وتعطى درجتان
3- حضور ما يقرب من ½ الاجتماعات	وتعطى ثلاث درجات
4- حضور ما يقرب من ¾ الاجتماعات	وتعطى أربع درجات
5- عضوية لجنة	وتعطى خمس درجات
6- شغل وظيفة رسمية	وتعطى ست درجات

فضلاً عن ذلك فإن هناك مقياس جورج بيل لقياس المشاركة في الجمعيات التعاونية. حيث يفترض بيل أن كل عضو في الجمعية التعاونية ينتظر منه أن يشترك في الفقرات التالية: التحكم أو الضبط. والتمويل. والتفاعل مع الجمعية. وفهم الحقائق. والحفاظ على المنظمة. والمشاركة في القواعد الاقتصادية. وفهم المبادئ الأساسية للتعاون. ومعرفة الحقائق المتعلقة بالجمعيات التعاونية. والرضا عن الجمعية. والاشتراك في إدارة الجمعية. وتعريف الدور الذي تقوم به الجمعية. وعدد الجيران الذين يرغبون في الانضمام إلى الجمعية. وتحقيق فائدة من الجمعية. ومعرفة أنشطة الجمعيات التي تبيع بالجملة والجمعيات الإقليمية.

وقد طرح باحثون آخرون مقاييس للمشاركة الاجتماعية في الأنشطة الرسمية وغير الرسمية للجماعة. وقد استخدم عدد الجماعات المختلفة الرسمية وغير الرسمية التي اشترك الأفراد في أنشطتها في السنة السابقة كمقياس أساسي للمشاركة الاجتماعية.

وهناك مقاييس أخرى للمشاركة الاجتماعية في عملية وضع سياسة التنمية بالمجتمع المحلي. تشتمل على أسئلة تتعلق بما يلي:

أ- التصويت في الانتخابات

ب- مناقشة الموضوعات الحكومية والتعليمية مع العائلة ومع الاصدقاء ومع المسؤولين في المجتمع المحلي

ج- عضوية الجماعات أو المنظمات

د- المساهمة في الشئون الأهلية والحكومية ومشروعات التعليم في المجتمع المحلي

هـ- حضور الاجتماعات المخصصة لمناقشة شئون المجتمع المحلي

و- العلاقات مع المسؤولين في المجتمع المحلي

ز- العلاقات مع القادة

ثالثاً: الاختيار على أساس السمعة أو الشهرة: يعتمد هذا المدخل على اختيار عدد من أفراد

المجتمع المحلي. المشهود لهم بالدراية بشئون مجتمعهم والمشاركة فى أنشطته. وهم من يعرفون بالإخباريين Informants. ليحددوا من يعتقدون أنهم قادة يؤثرون فى سلوك أفراد مجتمعهم ويوجهون أنشطتهم. وعادة تستخدم طرق الاختيار عدداً محدداً من الإخباريين لإستكشاف هؤلاء القادة. ويعاد إختيار عدد أكبر منهم للتأكد من مدى صدق حكمهم فى هذا الشأن. ويتم إستخدام هذا المنهج عن طريق إتباع عدة خطوات هي:

1- إختيار عينة من أفراد المجتمع المطلعين علي شئونه وعلى إحتكاك بنطاق واسع من أفراد المجتمع.

2- سؤال العينة المختارة عن الأشخاص الذين يعتقدون أنهم قادة.

3- تحديد القادة بين الأشخاص المختارين على أساس بعض المعايير.

علي أن الدراسات التي إتبعنا هذا المدخل قد إختلفت فى تطبيقها للخطوات السابقة. فبالنسبة للخطوة الأولى إستخدمنا بعض الدراسات قطاع من ذوى المعرفة بالمجتمع. وإستعملنا دراسات أخرى عدداً من الأفراد العالمين ببواطن الأمور أو مجموعة من الخبراء الذين تؤهلهم مراكزهم لإختيار القادة. وهناك دراسات استخدمت طريقة كرة الثلج وفيها يتم البدء بعدد قليل من ذوى المعرفة فى المجتمع. ثم يزداد هذا العدد بإضافة بعض الأفراد الذين تم ترشيحهم كقادة وقد إستخدمنا بعض الدراسات خليطاً من هذه الطرق.

ويطلب عادة من الأفراد أن يذكروا بصفة عامة من هم القادة فى المجتمع. وفى دراسات أخرى طلب منهم أن يذكروا أسماء القادة فى مجالات محددة.

ومن الانتقادات التي توجه إلى هذا المنهج:

1- اعتماده على قدرة الأفراد الذين يتم سؤالهم على ترشيح القادة. فقد لا يكون الفرد المرشح من ذوى التأثير فى الشئون العامة بالمجتمع. كما قد يكون هناك بعض الأفراد ذوى التأثير بكفاءة ولكن لا يدركهم الأفراد.

2- تباين مفهوم القوة من موضوع إلى آخر فى شئون المجتمع المحلي وصعوبة الاتفاق على معنى مفهوم القوة

التباين فى إختيار الأفراد الذين نسألهم. فهم يختارون عادة من الأفراد العالمين ببواطن الأمور أو من الأفراد الذين يتميزون بدرجة عالية من الاشتراك فى الشئون العامة بالمجتمع.

رابعاً: مدخل القيادة التي تعتمد على المراكز Positions للتعرف على القيادات التي تعتمد على المركز أو السلطة وهي ما تعرف بالقيادة الرسمية: يفترض هذا المنهج أن القيادة هي السلطة الرسمية. وعلى هذا فإن القادة هم الأفراد الذين يحتلون مراكز أو يشغلون وظائف تنظيمية هامة. وعند تحليل مفهوم السلطة الرسمية بطريقة إجرائية فإن القادة طبقاً لهذا المنهج يشملون: الموظفين والسياسيين المنتخبين ورجال الدولة والموظفين الرسميين فى الجمعيات التطوعية ورؤساء الجماعات الدينية وقادة الإتحادات العمالية والضباط. ويمكن إستخدام هذا المنهج فى تحديد قادة المجتمع على المستوى المحلي والمستوى الإقليمي والمستوى القومي.

### وتتركز الانتقادات التي توجه إلى هذا المدخل في الآتي:-

- 1- أنه يؤدي إلى تحديد عدد كبير من القادة لكثرة عدد المنظمات والجماعات خاصة التطوعية.
- 2- أنه يهمل القادة الذين لايشغلون وظائف رسمية.
- 3- أنه يركز علي السلطة كمصدر للقوة، ولا يعطي إهتماما كافيا للنفوذ كمصدر للقوة، والذي يمكن أن يكون في بعض الأحيان مدعاة لفعالية القيادة.

خامساً: مدخل التأثير الشخصي أو قيادة الرأي: يفترض هذا المدخل أن القيادة تعكس قدر التأثير الشخصي على التابعين. ويركز هذا المنهج على القادة الذين يخدمون جماعات غير رسمية ويوجهون الرأي والتغييرات التي تحدث فيها. هذه المجموعة من القادة ينشأ اليهم بقاءة الرأي أو ذوى التأثير أو القادة غير الرسميين وهم الأفراد الذين يلجأ اليهم الآخرون عادة بحثاً عن المعلومات او النصائح فيما يتعلق ببعض الموضوعات أو الأفراد الذين اثروا في بعض القرارات المحددة أو فى آراء الآخرين.

ويهتم الباحثون الذين يستخدمون هذا المدخل بصفة أساسية بالآتى: من يقول - ماذا يقول؟ إلى من يقول؟ وبأى قدر من التأثير؟ ويعتمد تحديد القادة على أساس عدد الأفراد الذين تأثرت آرائهم بالقائد. وهذا المنهج يعتبر من أهم المناهج المستخدمة فى الدراسات المتعلقة بمصادر المعلومات الخاصة بتبنى الأفكار والممارسات الجديدة. فعلى سبيل المثال يمكن إعتبار قائد الرأي هو الشخص الذي يلجأ اليه شخصان آخرا بحثاً عن النصح فيما يتعلق بالشؤون المهنية أو الاجتماعية.

ويفترض هذا المدخل أن القيادة تعتمد على النفوذ وليس على السلطة. لذا فهي أكثر ملائمة لتحديد القيادة غير الرسميين. عادة يتم التعرف عليهم بنفس الطريقة السابقة ولكن مع تحديد الإطار الموقفي الذي يكون لأفراد معينين إسهام فى التأثير على سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم. كأن يكون ذلك فى حل مشكلات زراعية، أو قضايا صحية، أو مشكلات أسرية، أو مواقف اجتماعية ..... إلخ. ومن ثم يتحدد شكل وبناء القيادة داخل المجتمع المحلي فى المواقف المختلفة، مع إمكانية تحديد شكل العلاقة بين هؤلاء القادة بعضهم البعض ومستويات التأثير النسبى بينهم ونمط الاتصال سواء كان داخلياً بينهم، أو بينهم وبين باقي أفراد المجتمع المحلي.

سادساً: مدخل اتخاذ القرار أو تحليل الموضوع: القيادة بهذا المفهوم تعنى المشاركة الفعالة فى اتخاذ القرارات. ويتم التعرف على القادة من خلال تحليل وتتبع تاريخ قرار محدد وتحديد الأفراد الذين اشتركوا فى إجازه. ومن المتوقع أن يختلف القادة باختلاف موضوع أو مجال القرارات فى المجتمع المحلي، ولذلك إذا تتبعنا قراراً يتعلق بموضوع أو سياسة محلية محددة وتعرفنا على القادة الذين كانوا وراء اتخاذ هذا القرار، فقد يختلفون عن الأفراد المتعارف عليهم كقادة فى الموضوعات العامة فى المجتمع المحلي.



### ويؤخذ على هذا المدخل مايلي:-

- ❖ أن اختيار القادة في مجال محدد يكون على حساب القيادة العامة.
- ❖ أن اختيار موضوع أو قرار محدد ينطوي على عدة مخاطر هي:
  - أن القرار المختار قد لا يمثل الجو العام للقرارات أو الموضوعات الموجودة بالمجتمع المحلي.
  - أن القادة الذين يتم التعرف عليهم قد لا يمثلوا بناء القوة الحقيقي في المجتمع المحلي.
- ❖ أن هذا المدخل يستهلك وقتاً طويلاً ولا يضمن الباحث ان يظهر الموضوع ويتخذ فيه القرار بنفس الجدول الزمني الذي أعده لبحثه
- ❖ أن البيانات الناجمة من هذا المدخل يصعب مقارنتها بالبيانات الناجمة من المداخل الأخرى.

سابعاً: الاختيار على أساس قوى النفور والجذب في إختيارات أعضاء الجماعة لبعضهم البعض في سياق أداء أنشطة وظيفية معينة (Sociometry): يقصد بمصطلح sociometry القياس الاجتماعي فالمقطع الأول socio يعني إجتماعي والمقطع الثاني metry يعني القياس. وتستخدم هذه الطريقة في دراسة التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين أفراد أي جماعة صغيرة. حيث يمكن إستخدامها في قياس العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين فرد وآخر وبين أفراد أي جماعة صغيرة أو بين جماعة وأخرى. كما تستخدم لقياس مكانة الفرد في الجماعة. ومدى تماسك الجماعة وإنحلالها ومدى استمرارها وغيرها من الخصائص. وعلى ذلك فهي تستخدم في تحليل البنية الداخلية للجماعة عن طريق الكشف عن مظاهر الألفة والنفور والحب والكره وغير ذلك من المظاهر النفسية الاجتماعية المختلفة. التي تحدد نوع العلاقة القائمة بين أفراد الجماعة. ويقتصر تطبيق الطريقة السوسيوومترية على الجماعات الصغيرة التي يعرف كل فرد من أفرادها بقية أفراد الجماعة معرفة تمكنه من الاختيار.

وتعتمد الطريقة السوسيوومترية على طلب الباحث من كل فرد من أفراد الجماعة ان يختار فرداً آخر بالنسبة لصفة ما. ثم يقوم الباحث بترجمة نتائج هذا الاختيار إلى شبكة للعلاقات الاجتماعية. يرمز فيها إلى كل فرد بدائرة. ولإجاء الاختيار بسهم يتجه من الفرد الذي يختار إلى من يختاره. كما يمكنه أن يسجل نتائج في مصفوفة توضح خلاياها نتائج هذا الاختيار.

وبالنسبة لتحديد القادة او الزعامة يطلب من كل فرد من أفراد الجماعة أن يختار من يصلح لتزعم تلك الجماعة. ويلاحظ أن الاختيار يختلف تبعاً لاختلاف الوظيفة التي يقوم بها القائد. فالقائد الذي يكافح في سبيل تحقيق مطالب اقتصادية. يختلف عن القائد الذي ينظم مناقشاتهم ويختلف أيضاً عن اختيارهم لمن يتزعمهم في هواياتهم.

وتعتمد الطريقة السوسيوومترية في قياسها للتفاعل الاجتماعي على استبيان يجيب عليه الأفراد أو عن طريق تسجيل الباحث لملاحظاته عما يحدث فعلاً من تجمعات بين الأفراد وما

ينشأ من علاقات ألفة ونفور في مواقف تفاعل اجتماعي محددة. حيث قام بعض العلماء عند دراستهم للبنية الداخلية للجماعة برصد العلاقات السوسيوومترية في حالات التفاعل المباشر. وقاموا بتسجيل تلك العلاقة تسجيلاً لا يعتمد في جوهره على سؤال الأفراد بل على دراسة شخص آخر لا ينتمى للجماعة يقوم بمراقبة جمعها وما تنقسم إليه من جماعات ثنائية وثلاثية وغير ذلك من التجمعات الجزئية، وكيف تنقاد لأحد أفرادها وتجعله زعيماً لها في نشاطها الذي تمارسه. كذلك فإنه يمكن استخدام هذا النوع من الدراسة بالإضافة لسؤال كل فرد أن يحدد اختياره للأفراد الآخرين الذين يفضل التعامل معهم. وأحياناً الذين يتجنب التعامل معهم. ويمكن استخدام بعض المؤشرات الاحصائية للاستجابات السوسيوومترية التي يمكن أن تتضمن:

### 1 - أوزان الاختيار المتعدد:

تصاغ الأسئلة السوسيوومترية لهذا النوع من الاختيار بحيث يتم توضيح الاختيار وذلك بإن يطلب من كل فرد من أفراد الجماعة أن يختار أكثر 3 أفراد يميل إليهم على سبيل المثال. أي يبدأ بإختيار أقربهم إلى نفسه، ويعقب ذلك من يليه ثم ينتهي بأقلهم ميلاً إليه. ومن المتبع أن يتم حساب أوزان هذا الترتيب بحيث يكون وزن الاختيار الأول 3، ووزن الاختيار الثاني 2، ووزن الاختيار الثالث واحد. إلا أن هناك من ينتقد هذه الطريقة على أساس أن الفرق بين الاختيار الأول والاختيار الثاني يساوي الفرق بين الاختيار الثاني والثالث. ويعتبر هذا الافتراض خطأً لأن الأوزان حسبت بطريقة الانتخاب، والأصح أن تحسب هذه الأوزان بنسبتها للمنحنى الاعتدالي المعياري. لذلك يفترض أن توزع الصفة التي يختار الفرد على أساسها زملاؤه توزيع اعتدالي، وينتهي إلى الأوزان التالية للاختيارات: للاختيار = صفر. الاختيار الثالث = 5، الاختيار الثاني = 7، الاختيار الأول = 10



### ويوضح الشكل التالي المصفوفة الخاصة بالاختيار المتعدد

الفرد المختار										الفرد الذي يختار
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
		2	3			1				1
1					3	2				2
	3				2			1		3
		3			3				2	4
		2			1	3				5
			3	3		1				6
							2	3	1	7
						1			2	8
1					3		2			9
	1				3		2			10
2	1	1	-	1	-	3	-	1	1	الاختيار الأول
-	-	2	-	1	1	1	3	-	2	الاختيار الثاني
-	1	-	2	1	4	1	-	1	-	الاختيار الثالث
2	2	3	2	3	5	5	3	2	3	المجموع
20	15	24	10	22	27	42	21	15	24	المجموع الوزني

ويستخدم الأسلوب السوسيوومتري في قياس عدد من المعاملات السوسيوومترية:

#### 1- معامل انتشار العلاقات الاجتماعية:-

كلما إزداد عدد العلاقات الاجتماعية المنتشرة داخل الجماعة إزداد تبعاً لذلك اتصال الأفراد بعضهم ببعض البعض الآخر وازدادت دينامية التفاعل. ولذلك يمكن أن يستخدم معامل انتشار العلاقات الاجتماعية للكشف عن مدى خصوبة التفاعل النفسى الاجتماعى. فإذا طلب من كل فرد من أفراد الجماعة أن يختار من يشاء من زملائه دون أن يتقيد بعدد ما فى اختياره هذا. أمكن التعرف بطريقة إحصائية على النسبة المئوية للانتشار وذلك بقسمة مجموع العلاقات الواقعية على النهاية العظمى لتلك العلاقات ثم ضرب الناتج فى مائة.

وتختلف النهاية العظمى للعلاقات تبعاً لاختلاف عدد أفراد الجماعة فبالنسبة للجماعة المكونة من فردين تساوى علاقته فرديتين وبالنسبة لجماعة مكونة من ثلاث أفراد تكون النهاية العظمى لمجموع العلاقات الفردية تساوى 6 علاقات وبالنسبة للجماعة المكونة من 4 أفراد فهي تساوى 12 علاقة . ولهذا المعامل أهميته فى مقارنة الجماعة على أساس التفاعل النفسى الاجتماعى.

وهناك عدداً من المعاملات التي يمكن إستنتاجها من إستخدام الأسلوب السوسيوومتري. مثل

معامل استمرار الجماعة، ومعامل توافق الفرد مع الجماعة، ومعامل توافق الجماعة مع الفرد، وهو ما يخرج عن نطاق الاهتمام الراهن في هذا المؤلف. إلا أنه من الجدير بالذكر أنه قد أصبح متاحاً الآن برامج للقياس السوسيوومتری على الحاسب الآلي، يمكن تعديل بعض الخيارات فيها لتناسب وإحتياج أي باحث، مثل *Walsh's Classroom Sociometrics* و *Sociogram*.

ثامناً: الاختيار على أساس نمط السلوك الفردي ولعب الدور في إطار موقف محدد سواء طبيعي أو مصطنع: وهو يستخدم في المواقف التي يتم فيها التخطيط لتنفيذها لاحقاً، حيث يجري محاكاتها تجريبياً وملاحظة الأفراد المحتملين تكليفهم بالقيادة للتعرف على السلوك المتوقع منهم في حال مواجهة الموقف المماثل واقعياً فيما بعد. وقد أستخدمت هذه الطريقة بشكل متكرر خاصة عند إختيار القادة الميدانيين العسكريين في إبان الحرب. ويمكن تطوير هذا المدخل ليتناسب مع بعض الطرق والأدوات المستخدمة في التدريب في مجال التنمية لتحقيق هدفين في آن واحد، الاختيار والتأهيل.

ويعد المدخل الأخير من المداخل المكتملة التي يمكن أن يستعان بها في إدراك الفعاليات في البناء القيادي على مستوى المجتمع المحلي، والتي يمكن التعرف عليها بمزيد من التفاصيل مع المداخل الأخرى في الكثير من المراجع المتخصصة بعلم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة.





... FORMder



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE  
EN DEVELOPEMENT RURAL



## الفصل الرابع

### إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع الريفي



Education and Culture DG

Tempus



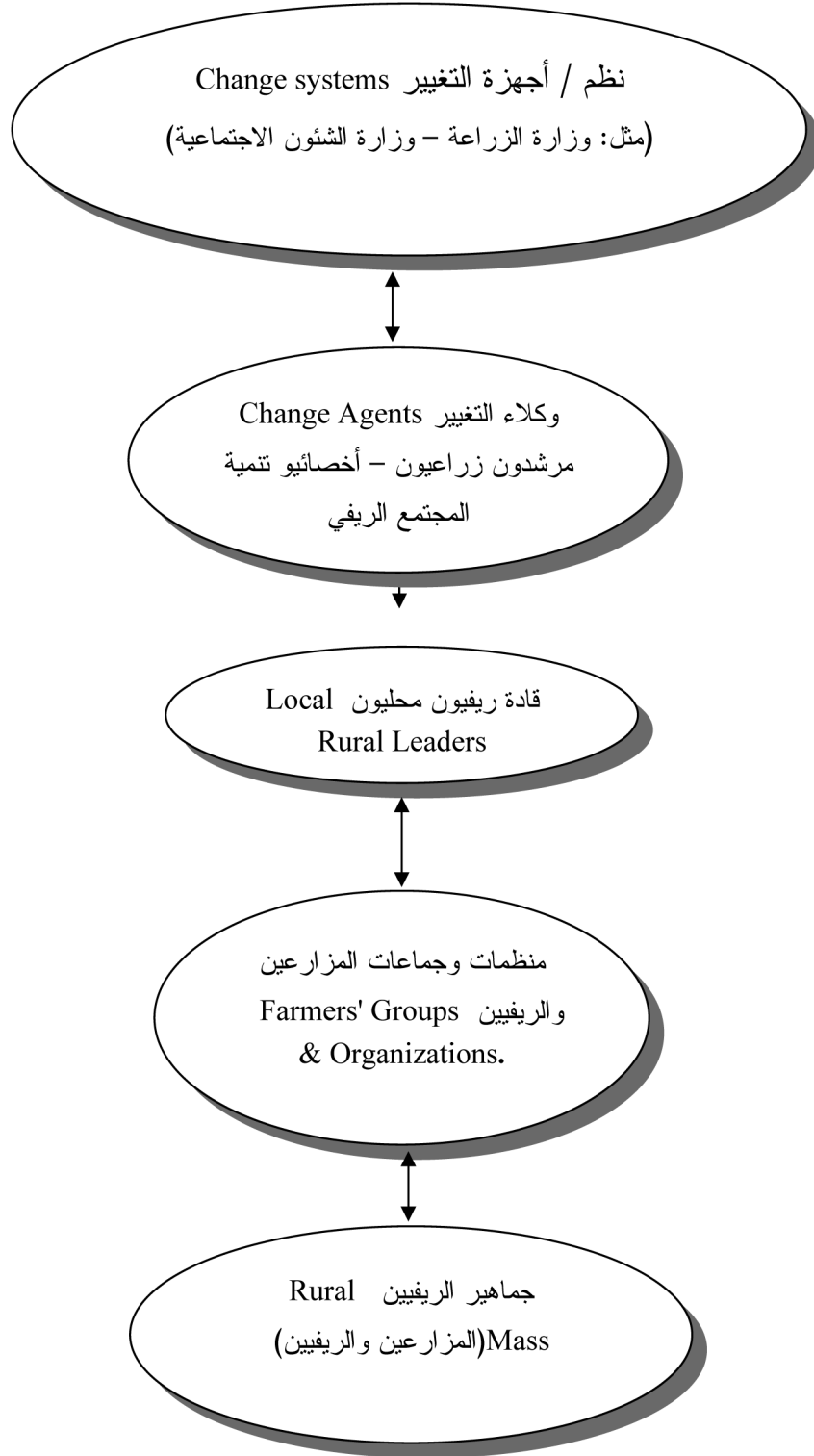
## الفصل الرابع إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع الريفي

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

يمثل إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع الريفي 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 مرحلتي الاهتمام والتقييم (خاصة انهم يشكلون جزءاً مهماً من فئة المتبنون الأوائل).
- القيادات المحلية تمثل جماعات مرجعية Reference Groups للأفراد الريفيين حيث يعتبر سلوك القائد المحلي مثالا يحتذى 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 لان القادة يمثلون ببيان القوة في المجتمع المحلي.
- القادة المحليون المؤثرون يتمتعون بمصداقية Credibility كبيرة تؤهلهم لأن يكونوا مصدراً موثوقاً فيه للمعلومات والخبرات التي يحتاجها المزارعون والريفيون في شتى جوانب الإنتاج الزراعي والحياة الريفية.
- القادة المحليون يمثلون عاملاً مساعداً Catalyst في تيسير الاتصالات بالريفيين ومساعدتهم على القيام بالأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات حكمية تتعلق بكيفية إدارة الموارد الطبيعية المتاحة لهم، وخاصة الموارد الطبيعية المشتركة مثل مياه الري.
- استحالة قيام وكلاء التغيير (المُرشد 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. كما هو

موضح في الشكل التالي:



- إمكانية الاعتماد على القائد المحلي كمساعد وشبيه لوكيل التغيير المحترف Paraprofessional 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 لحل المشاكل وتحقيق الأهداف. وهذه النظرة "البطولية" للقيادة تستند غالباً إلى رؤية تتسم بالعجز فيما يتعلق بالناس.

لذا فقد نشأت فلسفة جديدة للقيادة وهي قيادة ما بعد البطولة "Post - heroic Leadership" وهي تستند إلى "تحول الفلسفة من القاعدة إلى القمة" تدعمها المشاركة في القوة. وبناء المجتمع المحلي. ويرى الباحثان أن تنمية القيادة للقرن الواحد والعشرين هي عملية كلية Holistic. فهي تتركز في الجماعات أو المنظمات. أكثر من تركيزها في الأفراد. وهي بالأحرى. تركز على الجماعة قلباً، وعقلاً، وروحاً وطاقة. وعلى ذلك فإن القوى الدافعة لهذه الفلسفة هي المجتمعات المحلية وهي قلب قيادة الجماعة. والرؤية Vision التي تركز على الروح. والتعلم الذي يستثير العقل، والفعل الذي يسيطر على الطاقة.

ووفقاً لهذه الفلسفة الجديدة فقد انتقلت القيادة من قيادة تركز على الفرد إلى قيادة جماعية 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 جماعية Collective energy. 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 الجماعية

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 تتسم بسعة الأفق والعقل المفتوح. وتكوين أو اكتشاف الأساس أو الأرضية المشتركة بين الأفراد والجماعات المتعددة والمتنوعة والمختلفة.

ووفقاً لهذه النظرة الجديدة (Langone, 1992) يمكن تعريف قيادة المجتمع المحلي على أنها "تلك التي تتضمن التأثير والقوة. وتوفير مدخلات لعملية اتخاذ القرارات العامة في واحد أو أكثر من مجالات الأنشطة".

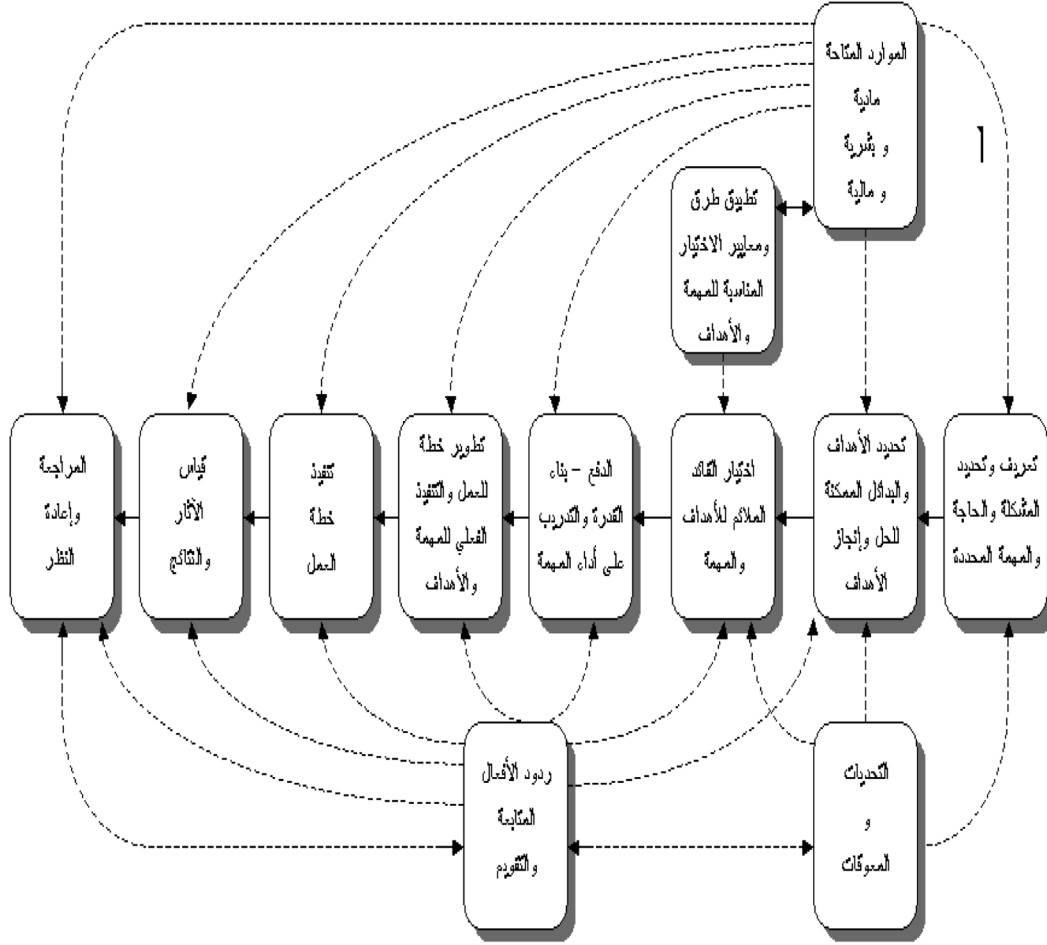
كما ينظر إلى الاستعانة بالقيادة والمؤثرين في المجتمع المحلي كأحد استراتيجيات تغيير هذه المجتمعات. ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإن ذلك يتم من خلال:-

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

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

- فهم كيفية التعرف على الأشخاص المؤثرين في المجتمع المحلي ( القادة ).
- التعرف على الأشخاص الذين يجب استشارتهم أو إدماجهم في عملية تخطيط وتنفيذ البرامج الجديدة للتغيير.
- فهم ديناميات عملية اتخاذ القرارات في المكان أو الموقع الذي يتوقع ان ينفذ به البرنامج الجديد.
- ويمكن اقتراح آلية. من ثمان خطوات لإدماج القادة المحليين والاستفادة من نفوذهم وقدرتهم على التأثير في سلوك الريفيين وتوجيه أنشطتهم نحو تحقيق أهداف برامج وجهود وانشطة ومشروعات التنمية الريفية المستدامة. ويوضح الشكل التالي المراحل

المختلفة لهذه الآلية، وهي كما يلي:



آلية مقترحة لتنمية القيادة وإدماج القيادات المحلية المؤثرة في برامج وجهود  
 وأنشطة ومشروعات التنمية الريفية المستدامة

وفيما يلي شرح مختصر للخطوات المختلفة والمتابعة لتنفيذ هذه الآلية:

### 1 - تعريف وتحديد المشكلة أو الحاجة أو المهمة:

.Define and identify the problem, or need, or specific task

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. كما تشمل هذه المصادر البيانات الأولية وهي تتضمن البيانات التي يتم جمعها من مصادرها الأصلية. ويلزم أيضاً في هذه الحالة التأكد من صحة ودقة البيانات والمؤشرات التي تجمع من مصادرها الأولية حيث يميل بعض الأفراد في المجتمع المحلي إلى عدم ذكر البيانات الصحيحة عند سؤالهم لأسباب عديدة كما هو الحال في البيانات والمؤشرات المتعلقة بالدخل وكمية الإنتاج.....الخ

كما يلزم أيضاً أن يقوم بجمع هذه البيانات والمؤشرات أشخاص لديهم خبرة كافية بالمجتمع المحلي وقادرون على مناقشة الأشخاص فيما يتعلق بالبيانات التي يتم جمعها.

ويمكن 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. خلاصة القول: أن 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 :

- وهي تشمل البيانات المتعلقة بطبيعة الفجوات المدركة والواضحة في القدرة على حل المشكلات المتعددة الخاصة بالأفراد والجماعات. ويتلخص الهدف هنا في التوصل إلى فهم للفرص والمصادر التعليمية المتاحة في المجتمع المحلي وكيف يمكنها أن تساهم في حل أو إشباع الحاجات المختلفة.

#### ب) العوامل السكانية Population Factors :

- وتشمل بيانات ومؤشرات عن هيكل السكان في المجتمع المحلي مثل نسبة الأفراد في الفئات العمرية المختلفة والخلفية التعليمية لأفراد المجتمع ومعدلات الحراك من وإلى المجتمع الداخلي.

ويتلخص الهدف هنا في توفير البيانات والمؤشرات الضرورية لتحليل المصادر البشرية الحالية في المجتمع المحلي.

### ج) البناء المؤسسي Institutional Structure :

- وتشمل البيانات المتعلقة بالجماعات والمنظمات والوكالات الحالية في المجتمع المحلي وطبيعة العضوية فيها وكذلك أهدافها التنظيمية. ويتلخص الهدف هنا في جمع البيانات والمؤشرات الضرورية لتحليل درجة التعقد في العلاقات الاجتماعية بالمجتمع المحلي.  
كما تتضمن الموضوعات المدروسة أيضاً اختبار المدى المحتمل للدعم المؤسسي لأي نشاط أو برنامج مستقبلي.

### د) نظام القيم Value System :

- ويشمل تحليلاً للقيم والاتجاهات المختلفة مثل العلاقات الاجتماعية بين الناس ، والأمن والتقاليد والاعتقادات . ويتلخص الهدف من ذلك في تحديد قيم واتجاهات الأفراد والجماعات في المجتمع المحلي نحو الموضوعات المختلفة .

### ز) بناء الطبقات الاجتماعية Social Class Structure :

- ويتضمن الهيكل الذي يمكن التعرف عليه للأفراد والجماعات بالمجتمع المحلي وذلك وفقاً لبعض العوامل مثل الدخل والمهنة ومستوى التعليم .

ويتلخص الهدف هنا في تقدير احتمالات مشاركة الجماعات المختلفة من السكان في المجتمع المحلي للأنشطة والبرامج المختلفة وكذلك تحليل العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين الناس .

### و) البنيان الاقتصادي Economic Structure :

- ويتضمن البيانات والمؤشرات الخاصة بجوانب اقتصادية مثل مدى توزيع الدخل ، ومشاكل انخفاض الدخل ، ومدى التركيز في القيادة الاقتصادية ، ويتلخص الهدف هنا في تحليل عملية اتخاذ القرار ، وتحديد الدعم المتوقع للبرامج والأنشطة في المجتمع المحلي .

ويفضل جمع البيانات والمؤشرات والحقائق التي تعطي الجوانب المختلفة السابقة. بحيث تغطي الواقع الحالي للمجتمع المحلي بالإضافة إلى تطور هذه الجوانب على مدى فترة زمنية سابقة تحدد وفقاً لعمق التحليل المطلوب (فقد تمتد مثلاً من خمس سنوات أو عشر سنوات إلى عشرين سنة)

وذلك لكي نتوصل إلى فهم أفضل وتحليل أعمق لواقع وأسباب الجوانب المختلفة الحالية القائمة للمجتمع المحلي والتي تمثل خلفية قوية نستند إليها عند تشخيص وحل المشاكل القائمة.

وبعد جمع كل البيانات والمؤشرات والحقائق والأرقام المطلوبة يتم مراجعتها في علاقتها ببعضها البعض وذلك من خلال تحليلها بهدف التوصل إلى العلاقات المختلفة المحتملة والمنطقية فيما بينها.

ويمكن بناءً على هذا التحليل اكتشاف مشكلات المجتمع المحلي . والتي يمكن للقيادات المساهمة في حلها من خلال جهود ومشروعات وأنشطة وبرامج التنمية .

وفي هذه النقطة يلزم مراعاة الحرص على التمييز بين المشكلة وأعراضها، بحيث يكون التشخيص الذي نتوصل إليه للمشكلة تحديداً للفجوة الحقيقية بين الموقف الحالي والموقف المرغوب. كما يلزم أيضاً لهذه المرحلة ترتيب المشكلات التي توصلنا إليها وفقاً لأهميتها وأولويتها.

ويمكن إجراء هذا الترتيب لأولويات المشاكل المختلفة وفقاً لبعض القواعد أو المعايير. والتي من أهمها:

- عدد أفراد المجتمع المحلي الذين يعانون من المشكلة. حيث تزداد أهمية المشكلة كلما ازداد عدد هؤلاء الأفراد.
- مدى التغطية الجغرافية للمشكلة فكلما اتسع النطاق الجغرافي الذي تنتشر فيه المشكلة كلما كانت المشكلة أهم.
- علاقة المشكلة بالبقاء أو بحياة الإنسان أو الحيوان أو النبات. وتعتبر المشكلة أكثر أهمية وذات أولوية عالية كلما كانت تهدد حياة كائن حي أو بقاءه حالياً أو في المستقبل.
- توفر المصادر المختلفة الضرورية لحل المشكلة في نطاق المجتمع المحلي. حيث تكتسب المشكلة أولوية أكبر إذا توفرت وسائل حلها في المجتمع المحلي .

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

Identify objectives and select the most appropriate alternatives to solve the problem and perform the task

- حيث يتم 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 بد من مراعاة اختيار وصياغة الأهداف بحيث تكون أهداف ذكية SMART Objectives .

- وتعني أن الهدف بسيط مصاغ بلغة سهلة (S) Simple .

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

- قابل للإيجاز والتحقيق (A) Achievable .



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

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

وفي هذه المرحلة يفضل التوصل إلى نوع من الاتفاق أو الإجماع Consensus بين فريق التنمية بحيث تتم مناقشة ومراجعة المشكلات ثم اختيار المشكلات ذات الأولوية ووضع وصياغة الأهداف التي تكفل حل هذه المشكلات.

### 3- اختيار القائد / القادة المناسبين للهدف والمهمة

Identify and select the suitable leader (s) for achieving the objective and performing the task.

وفي هذه المرحلة يتم اختيار القائد المناسب للمهمة أو الهدف من بين القادة المحليين الذي يتم تحديدهم باستخدام المداخل المختلفة لتحديد القادة والتي تم تناولها.

ويمكن تعريف الأشخاص المؤثرين في المجتمع المحلي Community influential (والمعروفون أيضاً بأنهم القادة المهمين Key leaders. شاعلوا مراكز القوة Power actors. أو من يضيفون الشرعية Legitimizers

### 4- الدفع وبناء القدرات والتدريب للقادة على أداء المهمة:

Motivation, capacity building and training of leaders to perform the task.

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

- فهم الواقع الحالي Current reality في المجتمع المحلي وتوفير البيانات التي تدعم هذا الفهم.
- معرفة بالتاريخ السياسي والاقتصادي للمجتمع المحلي.
- فهم كيفية التخطيط الاستراتيجي: تطوير رؤية، وأهداف، واستراتيجيات، وخطط للعمل مبنية على أساس أصول ومصادر قوة المجتمع المحلي.
- مهارات بناء التحالفات 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 (Hughes , 1998):

- 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.

#### كما تلخص أهداف البرنامج التدريبي فيما يلي:-

- 1- تشجيع وتعزيز العمل الفريقي Teamwork بين الأهالي المقيمين في المجتمعات المحلية، على أساس أن العمل الفريقي يعتبر جوهرياً وحيوياً عند تخطيط وتنفيذ استراتيجيات التنمية الاقتصادية بالمجتمعات المحلية.
- 2- تدريب المشاركين في البرنامج في مجال التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه في التنمية الاقتصادية للمجتمعات المحلية.
- 3- تنمية وتطوير رؤية للمجتمع المحلي (Community Vision) فيما يتعلق بالمستقبل.
- 4- تقييم أو تقدير المجتمع المحلي (Community Assessment) والذي يستخدم لتحديد جوانب القوة والضعف في اقتصاد المجتمعات المحلية.
- 5- التعرف بأساليب حل المشكلات من خلال توفير المعلومات المتعلقة بحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وأساليب ترتيب المشاكل والحلول وفقاً لأولوياتها.
- 6- الدفع Motivation من خلال تعريف المشاركين بالاستراتيجيات والأساليب التي يمكن استخدامها لحفز المشاركين للإندماج والاستمرار في إنجاز أنشطة المجتمع المحلي.
- 7- إدارة الصراع Conflict management. من خلال مناقشة المهارات التي يمكن استخدامها لتقليل مقاومة الجماعات المحلية لجهود تغيير المجتمع المحلي وإدارة الصراع بين هذه الجماعات ويضاف إلى ذلك:
  - أ- التدريب على تحسين مهارات الإتصال الشخصي.
  - ب- التدريب على كيفية إدماج المنظمات الأهلية المحلية (التي لا تستهدف الربح) في أنشطة وجهود التعامل مع مشاكل المجتمع المحلي.



ومن خلال التدريب المكثف، وتنمية المهارات، والأنشطة الفردية والجماعية، فقد تمكن المشاركون في هذا البرنامج التدريبي من التنمية الفعالة لأدوارهم القيادية في مجتمعاتهم المحلية. كما تمكن كل فرد من مشاركة الآخرين في المبادئ والمهارات القيادية، وتمكنوا معا بالتالي من تكوين فرق عمل تعرف كيف تعمل معا من أجل التوصل إلى تغيير المجتمع المحلي.

خلاصة القول أن الأفراد المشاركين في برنامج BOLD أصبحوا وكلاء للتغيير في مجال التنمية بمجتمعاتهم المحلية.

كما أن هناك من الباحثين من يدعو إلى تغيير مفهوم ونمط القيادة التقليدية في مؤسسات وأجهزة الإرشاد الزراعي، كأحد الأجهزة المسؤولة عن الإسراع بمعدلات التنمية الريفية، بحيث تتحول هذه القيادة من قيادة تقليدية تستند إلى الخبرة، وتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج الإرشادية، إلى قيادة تعتمد على تنشيط وتفعيل أدوار جميع الأطراف والجهات المشاركة والمهتمة بقضايا التنمية الريفية Stakeholders بالإضافة إلى تسهيل عمليات حل المشاكل بطريقة تشاركية (Morse et al,2006).

ووفقاً لهذه الدعوة، فإن دور الإرشاد الزراعي في قيادة التغيير في المجتمعات المحلية يجب أن ينتقل من المفاهيم التقليدية للقيادة إلى مفهوم القيادة المحفزة أو المساعدة أو المنشطة Catalytic leadership.

وتتضمن مهام هذه القيادة، غير التقليدية، ما يلي:-

#### أ- إثارة وزيادة الوعي: Raising awareness

حيث يتم التركيز على إثارة إهتمام الناس بقضية معينة. والقيادة في هذه الحالة لا يروجون حلولاً بعينها، إنما يروجون الوعي بالمشاكل وهم بالتالي يعملون كدعاة لظهور أو تفجر قضية ما، وليسوا بالضرورة دعاة متحمسون لحلول محددة أو مواقف سياسية معينة. وفي هذا الإطار فهم يتعاملون مع القضية بطرق تؤدي إلى إثارة وزيادة الإهتمام العاجل بهذه القضية ويعملون على دعوة كافة الاطراف المعنية بها للانضمام إلى، والمشاركة في، جهود وأنشطة التعامل معها.

#### ب- تشكيل وتكوين جماعات العمل: Forming working groups

حيث يقوم القادة بتجميع الناس معاً لمناقشة والتعامل مع مشكلة عامة تهمهم جميعاً. ولذلك فهم يستخدمون خبرتهم ومعلوماتهم عن قضية محددة، وكذلك معرفتهم بالأطراف والجهات المعنية والمهتمة بها، وشبكة اتصالاتهم الشخصية بالإضافة إلى مصداقيتهم الشخصية في إقناع أهم هذه الأطراف والجهات بأهمية وقيمة وجدوى المشاركة في جهود التعامل مع القضية.

### ج- تكوين وابتكار الاستراتيجيات: Creating Strategies

وذلك من خلال تسهيل عملية إستثارة وابتكار بدائل واستراتيجيات للعمل. ورغم أن القادة لا يرأسون جماعات العمل إلا أنهم يعملون على تنمية ورعاية العمل الجماعي بحيث تكون الجماعة فعالة. وهم يساعدون الجماعة على التآني والتروي. والتعلم المتبادل والإبقاء على عمليات جماعية مفتوحة وصريحة وعادلة. كما أنهم يساعدون الجماعة على التركيز على تحديد النواتج والمخرجات والبدايل المختلفة والتوصل إلى تعهد والتزام الجماعة بها.

### د- صيانة واستدامة الفعل: Sustaining action

حيث يساعد القادة في تنفيذ الاستراتيجيات وصيانة واستدامة القوة الدافعة لعمل الجماعة. فجماعات العمل الفعالة وصيانة واستدامة القوة الدافعة لعمل الجماعة. فجماعات العمل الفعالة تحتاج من أعضائها إلى «الإبقاء على جذوة النار مشتعلة». أي الحفاظ على الحماس والإهتمام بين أفراد الجماعة. وفي هذا الإطار يساعد القادة في السلوك التعاوني» ويتحولون إلى «ميسرين لشبكة الإتصال والعمل الجماعي» حيث يساعدون الجماعة على التركيز على النواتج والمخرجات. وبناء الثقة. والتعلم المستمر وتدعيم العمل والجهد المشترك. (Morse et al, 2006).

### 5- تطوير خطة للعمل لتنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف:

#### .Develop a plan of action to perform the task and achieve the objectives

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 :

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

كما يجب أن تشمل هذه الخطة الوسائل أو الأساليب المختلفة التي يمكن استخدامها لتقويم العمل القيادي بهدف التحقق من نجاح أو فشل القائد في تحقيق المهمة أو إنجاز الهدف الذي يكلف به.



## 6 - تنفيذ خطة العمل (تحت الإشراف) :

### Supervised implementation of the plan of action

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 مبادئ مهمين وهما :

- التزام القائد ومن يعاونه بتنفيذ جميع الأنشطة التي وردت بخطة العمل وذلك في المواعيد والأوقات وبالکیفیه 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 .
- وجدير بالذكر أن الاتصال والحوار المستمر بين القائد ومن يعاونه وأخصائي تنمية المجتمع يكون ضرورياً لتحقيق المبادئ السابقين .

## 7 - قياس وتقدير الآثار والنتائج :

### .Measurement and assessment of impacts and outputs

- 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:
- إختفاء 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 - التقييم وإعادة النظر :

### .Summative evaluation and reconsideration

في هذه المرحلة يتم مراجعة جميع الخطوات السابقة للتوصل إلى تقدير نهائي عن درجة نجاح إدماج القادة في برامج وأنشطة ومشروعات التنمية الريفية 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 آخرون .

ويفضل أن يتعرف القادة على نتائج هذه المراجعة . كما يفضل أن يشارك القادة بأنفسهم في هذا النوع من التقييم الإجمالي Summative evaluation حيث توفر هذه المشاركة العديد من الفرص التعليمية لهؤلاء القادة لتحسين ممارساتهم القيادية في المستقبل بالإضافة إلى تدعيم ثقتهم بأنفسهم من ناحية وبأنشطة تنمية المجتمع من ناحية أخرى .

مشاكل العمل مع القادة المحليين ( Oakley and Garforth ) :

رغم أن العمل من خلال القادة المحليين يمكن أن يترتب عليه العديد من الفوائد لبرامج. ومشروعات. وجهود. وخدمات التنمية الريفية والإرشاد الزراعي، إلا أن هناك العديد من المشاكل المحتملة والتي يجب على وكيل التغيير (المُرشد الزراعي و/أو أخصائي التنمية الريفية) أن يكون على وعي كامل بها وبكيفية التعامل الإيجابي معها. وعلى وكيل التغيير أن يراقب علاقته بالقادة المحليين، من ناحية. وكذلك عليه أن يلاحظ أداء هؤلاء القادة على المستوى الميداني. وإذا كان القادة مختارين، ويتم الإشراف عليهم، بطريقة جيدة، فسوف تكون المشاكل قليلة. وبصفة عامة فمن الحكمة أن يكون وكيل التغيير مدركاً ومتنبهاً للعديد من المشاكل المحتملة والتي من أهمها:

1- عندما يفرط وكيل التغيير في التركيز على الاهتمام بواحد. أو عدد قليل من القادة المحليين . فقد تظهر مشكلة المحسوبية أو المحاباة.

2- يعمل القادة المحليين كزراع اتصال Contact Farmers والذين يتوقع منهم أن يقوموا بتوصيل المعلومات والمعارف التي حصلوا عليها من وكيل التغيير إلى المزارعين الآخرين، وعلى وكيل التغيير أن يراقب قيام القادة بهذه المهمة. فإذا لم يقم القائد المحلي بهذه المهمة. كمزارع اتصال. فلا بد على وكيل التغيير أن يتحرى الأسباب ووسائل التعامل مع هذه المشكلة.

3- قد تؤدي الثقة المفرطة بالنفس التي يشعر بها بعض القادة المحليين. نتيجة للمكانة التي اكتسبوها من خلال علاقتهم الوثيقة بوكيل التغيير. إلى نزوعهم نحو الاستبداد أو التسلط.

4- قد يكون بعض القادة المحليين أقل كفاءة من الريفيين الآخرين. وبالتالي يقعون في بعض الأخطاء مثل توجيه نصائح خاطئة للآخرين. ولذلك يجب على وكيل التغيير أن يتأكد باستمرار من قدرات وكفاءة القادة المحليين والإعداد الكافي لهم قبل تكليفهم بأي مسؤوليات أو مهام في برامج التنمية الريفية والإرشاد الزراعي.

هذه فقط مجرد بعض الأمثلة للمشاكل التي يمكن أن تواجه وكيل التغيير عند الاستعانة بالقيادات المحلية في برامج وجهود ومشاروعات التنمية الريفية والإرشاد الزراعي. ولا شك أن وكيل التغيير الناجح سوف يعمل على مراقبة ورصد وتوثيق هذه المشاكل. وكيفية التعامل معها. والدروس المستفادة من كل مشكلة لكي يستفيد بها في المستقبل.





FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE  
EN DEVELOPPEMENT RURAL



## الفصل الخامس

### طرق تدريب القادة



Education and Culture DG

Tempus



## الفصل الخامس طرق تدريب القادة

يهتم التدريب باكتساب وتنمية المعارف. والمهارات. والأساليب. والاتجاهات والخبرات التي تمكن الفرد من أن يساهم. بأقصى فاعلية ممكنة. في الجهود المشتركة لفريق العمل الذي ينتمي إليه. ويتركز الهدف من التدريب على إعداد الفرد لتنفيذ العمل الحالي بطريقة مرضية أو إعداده لتحمل مسؤولية أكبر ( ILO Introduction Course ).

ويرى (الجوهري، 1986) أن التدريب هو نشاط مخطط له، يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات. بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية. ويضيف أن التدريب عموماً هو ذلك النوع من التوجيه والإرشاد، كما أنه الوسيلة للحصول على أكبر قدر ممكن من الكفاية والقدرة على نقل الأفكار والمعلومات الفنية والإدارية والممارسات الجديدة من المستوى النظري إلى المستوى التطبيقي ويبني على أساس معين من الممارسات العملية وتحليل لعمل الفرد للتعرف على واجباته ومسئوليته واحتياجات العمل وما يتطلبه من خبرات وقدرات ومهارات والمواقف والاحتياجات الإنسانية والاجتماعية ثم تصميم البرنامج بحيث يحقق هذه الأهداف.

كما يرى (الزيادي، 1991) أن التدريب هو النشاط الذي يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء ولتغيير سلوكهم واتجاهاتهم واهتماماتهم في الاتجاه المرغوب فيه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع.

وهناك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها نقل المادة العلمية أو الفنية أو الخبرة من المدرب إلى المتدربين. ويمكن للمدرب استخدام طريقة واحدة، أو توليفة من الطرق، لتحقيق أهداف التدريب والتوصل إلى النتائج والتغيرات السلوكية المرغوبة والمخططة.

وفيما يلي عرض مختصر لأهم الطرق التي يمكن استخدامها عند تدريب القيادات المحلية:

### أولاً - المحاضرة :

تعتبر المحاضرة واحدة من أقدم طرق التعليم والتدريب. ورغم أن العديد من البحوث والدراسات التعليمية، بالإضافة إلى الخبرات الشخصية، توضح أن المحاضرة هي طريقة قليلة الكفاءة نسبياً في نقل المعرفة، إلا أن الكثير من المعلمين والمدربين يفضلون من 30-60 % من وقتهم في تقديم المحاضرات. ويرجع السبب في ذلك إلى أن المحاضرة تعتمد على المادة التعليمية، وفلسفة التدريس للمعلم أو مركز التدريب وكذلك على الموقف التعليمي العام. ولقد استخدمت المحاضرات الرسمية بصفة أساسية لزيادة المعرفة النظرية التي يجب اكتسابها قبل الممارسة أو قبل جلسات التدريب

بالمشاركة. وعندما يكون هناك عدد كبير من المتدربين. وعندما تكون المصادر قليلة أو نادرة. وكذلك عندما تكون الساعات أو الوقت المتاح للتدريب قليل. فإن المحاضرة قد تكون الطريقة الوحيدة. وهناك قدر معين من المحاضرات لابد ان يتضمنه أي مقرر دراسي أو تدريبي وذلك لتحديد أهداف المقرر أو التدريب وحفز المتدربين بالإضافة إلى توفير الشرح والتحليل الذي يرتبط بالتدريبات والتمرينات العملية ( ILO Introduction Course ).

ورغم ذلك فهناك العديد من المحددات التي تواجه هذه الطريقة. فالمحاضرة لا تتطلب المساهمة النشطة من المشاركين كما أنها لا تناسب التدريس أو التدريب في مجال المهارات التي تحتاج إلى الممارسة خلال التدريب. وهي أيضا ذات قيمة محدودة عند الرغبة في تغيير السلوك أو تغيير الاتجاهات. ومن الصعب جدا إقناع أي شخص أو اشخاص من خلال مجرد التحدث إليهم أثناء محاضرة حيث تتغير اتجاهات الناس بطريقة أفضل عندما يساهمون في إقناع بعضهم البعض. ولذلك فإن طرق التدريب بالمشاركة تعتبر أفضل في مثل هذه الحالات. ومن الحقائق المعروفة أنه يصعب على الفرد العادي أن يستوعب أو يتذكر بسهولة ما يسمعه خلال محاضرة لمدة 60 دقيقة. وبالإضافة إلى ذلك فإن أحد المحددات الرئيسية للمحاضرة تنشأ من حقيقة أنها عبارة عن اتصال في اتجاه واحد. فالمتدربين أو المستمعين يظلون سلبيين أغلب الوقت. وإذا لم يكن المحاضر أو المتحدث حساساً للمتدربين فليس لديه أي طريقة لمعرفة ما إذا كانوا يفهمون أو يستوعبون ما يسمعونه خلال المحاضرة. كما أن فرصته تظل محدودة لتوضيح المعاني وللتحقق من أن المتدربين والمستمعين لديهم فهم حقيقي لما يقدمه. كما يصعب على المحاضر أن يتعامل مع الاختلافات الشديدة والمدى الواسع من القدرات والاتجاهات التي توجد بين المتدربين أو المستمعين.

لذلك يجب على المحاضر أن ينظر بعين الاعتبار إلى المشاكل المتعلقة بعملية الاتصال قبل أن يبدأ المحاضرة. فيجب عليه دراسة طبيعة المستمعين أو المتدربين. كما يجب عليه أن يتأكد من توافق وتناسب الموضوع الذي يتحدث فيه مع اهتمامات ومستوى فهم المستمعين. كما يجب عليه تنظيم مادته بأسلوب يمكنه من التقديم أو التدريس الفعال. وأن يستخدم المعينات التعليمية كلما كان ذلك مناسباً. كما يجب عليه ان يخطط لتحقيق بعض التباين والتنوع في طريقة تقديم الموضوع بحيث يوفر مثلاً وقتاً لتوجيه الأسئلة وللمناقشة التي تسمح للمتدربين أو المستمعين بالمشاركة وتكشف عما تعلموه خلال المحاضرة.

وعند التخطيط لإعداد المحاضرة يجب تحديد الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

1- من هم المتدربون؟

2- ما هي أهداف المحاضرة أو الحديث؟

3- ما هو الوقت المتاح؟

4- ما هي طبيعة المادة التعليمية أو التدريبية؟

ويمكن تنظيم العرض المنطقي لموضوع المحاضرة في ثلاثة أجزاء أساسية وهي:-

أولاً: التقديم أو التمهيد أو المقدمة. والتي يجب أن تكون مختصرة لعرض الموضوع الأساسي

للمحاضرة وأهدافها بحيث تشد انتباه وتثير اهتمام ورغبة المتدربين في الاستماع إلى المحاضرة. ويجب على المحاضر التخطيط للملاحظات والجمل الافتتاحية بعناية والتدرب عليها باهتمام حيث أن الانطباع الأول للمتدربين سوف يترتب عليه حفزهم للاهتمام أو الاستماع إلى موضوع المحاضرة بالعناية الكافية.

ثانياً: الموضوع الاساسي في المحاضرة. والذي يجب أن ينظم ويعرض في خطوات منطقية بحيث يمكن تذكر النقاط الهامة. وبحيث تؤدي كل خطوة إلى الخطوة التالية. ويمكن إضافة الأمثلة التوضيحية ذات الصلة بخبرات المستمعين أو المتدربين. كما يمكن استخدام الإيضاح لتدعيم النقاط الواردة بموضوع المحاضرة. حيث يمكن استخدام المعينات البصرية لمساعدة المتدربين على فهم وتذكر النقاط المهمة. ويمكن أيضاً توفير بعض الوقت لأسئلة المتدربين ولتوضيح المعاني. ويجب الحرص دائماً على الوقت وعلى موضوع المحاضرة لضمان أن مشاركة المتدربين لن تؤدي إلى ضياع الوقت أو البعد عن موضوع التدريب.

ثالثاً: الخلاصة والاستنتاجات. والتي تعتمد إلى حد كبير على أهداف المحاضرة. والتي توفر ملخصاً لما تم عرضه بالمحاضرة. ربما بصياغة مختلفة للنقاط والقضايا الأساسية التي تم تقديمها خلال المحاضرة. ويمكن إضافة تعليق عن: وماذا بعد؟. كما أن نوعية الخلاصة أو الاستنتاجات قد تحدد إلى درجة كبيرة أسلوب تحقيق أهداف المحاضرة. ولذلك فإن كثيراً من المحاضرين والمتحدثين يتأكدون من الإلمام الكافي بالنقاط التي تمثل محورا للخلاصة والاستنتاجات من العروض أو التقديمات خلال المحاضرات.

#### مميزات هذه الطريقة (بيل وآخرون. 1969):

- 1- كطريقة في غاية الرسمية والشكلية. فإن المحاضرة لا تتيح إلا طريقاً مفرداً من الإتصال أو البلاغ. هي طريق الإرسال والاستقبال.
- 2- تتيح أنواعاً من عرض الموضوع كاملاً ومفصلاً بدون تشتت المقاطعات.
- 3- طريقة سريعة جداً لنقل المعلومات إلى جماعة.
- 4- يمكن أن يكون الضبط صارماً حيث أنه في يد المتحدث بصفة كلية.
- 5- أنها شكل مجرد من أشكال تفاعل الجماعة. ومن ثم تتطلب درجة عالية من الكفاية من جانب المتحدث ومستوى عالياً من تعاون الجمهور.
- 6- تأثير الجماعة وقيادتها. من حيث ضبط المحتوى وطريقة المعالجة. تأثير ضئيل فبعض المتحدثين عديمي المسؤولية قد يلقون بأنصاف حقائق أو يشوهون الحقائق أو يضربون على أوتار انفعالية عالية النغمة.
- 7- من العسير قياس تأثير محاضرة في الجماعة بطريقة موضوعية.

ويمكن اختيار هذه الطريقة (بيل وآخرون، 1969):

- 1- لعرض المعلومات بطريقة رسمية ومباشرة.
- 2- لتزويد الجمهور بالمعلومات المتخصصة على نحو موصول، من شخص عليم خبير.
- 3- لبحث أوجه معينة محددة لمشكلة ما.
- 4- لبحث حل أو عديد من الحلول لمشكلة ما.
- 5- لتحفيز الجماعة على المزيد من القراءة الإضافية أو المناقشة.
- 6- لتحديد مشكلة ما أو ميدان عام لمشكلة.
- 7- للإيحاء أو بث الإلهام في الجماعة.
- 8- لتسليية أو ترويح جماعة ما باللجوء إلى متحدث بارع ماهر جداً، أو متكلم ذو خبرة ناضجة.
- 9- لمساعدة الجماعة على المشاركة في خبرات شخص آخر بطريقة غير مباشرة.

### ثانياً- مناقشات الجماعة الصغيرة: Small Group Discussions

يمكن تعريف هذه الطريقة (بيل وآخرون، 1969) بأنها «تبادل الأفكار والآراء، وجهها لوجه، بين أعضاء جماعة صغيرة نسبياً (عادة من خمسة إلى عشرين) وهي تتضمن أكثر من المحادثة العشوائية التلقائية التي تحدث عندما تلتقي جماعات صغيرة، ذلك أن لها منهجاً وبناءاً، ولكنها في وسعها أن تظل غير مقيدة بالشكليات والرسميات، وديموقراطية، بكل معنى الكلمة.

### خصائص الطريقة (بيل وآخرون، 1969):

- 1- تتيح الحد الأقصى من التفاعل المتبادل بين الأعضاء.
- 2- تضع المسؤولية على عاتق جميع الأعضاء للاشتراك والإسهام والاستعداد بالحقائق والأفكار.
- 3- يمكنها أن تعلم الأعضاء التفكير كجماعة، مع تنمية الإحساس بالمساواة.
- 4- تنشئ مواقف وأوضاعاً تنبثق منها القيادة.
- 5- كفيلة بأن توسع وجهات نظر جميع الأعضاء وإثارة سبيل فهمهم وبلورة تفكيرهم.
- 6- تشجع الأعضاء على حسن الاستماع والإنصات بدقة لما يقال مع التفكير المنطقي والأمل، والمشاركة والإسهام.
- 7- تتيح المشاركة في تحمل مسؤولية القيادة من جانب كل الذين يسهمون فيها.

وهذه الطريقة مفيدة عندما (بيل وآخرون، 1969):

- 1- تكون الجماعة صغيرة بدرجة تسمح لكل فرد بالاشتراك والاستغراق في المناقشة.



- 2- يكون لدى الأعضاء اهتمام كاف بالمشكلة ويريدون المزيد من الإلمام بها. أو حلها عن طريق المشاركة العامة العلنية.
- 3- يكون أعضاء الجماعة راغبين في الاستماع إلى كل جوانب المشكلة والعمل على الاتفاق والفهم والحل.
- 4- تكون معايير الجماعة بحيث يبتغي أعضاء الجماعة تبادل الأفكار ووجهات النظر وسبر أغوار المشكلة.
- 5- تتوافر الرغبة والقدرة والمهارة من جانب الأعضاء للاتصال فيما بينهم والإفصاح بدخيلة أنفسهم لبعضهم لبعض.
- 6- يكون مستوى مهارات الصلات الإنسانية للأعضاء كافياً وافياً بدرجة تيسر المناقشة الجيدة.
- 7- يكون ثمة قدر كاف من اختلاف الرأي والفهم أو عدم التجانس بدرجة تجعل المناقشة منتجة.
- 8- يكون جو الجماعة ذا صبغة تجعل السماح والشعور الطيب يسودان.
- 9- تكون المشاركة موزعة بأقدار متكافئة في الجماعة. وليست مركزة في القائد.
- 10- تكون هناك حاجة إلى بعض الأعضاء لتقوية انضوائهم ووحدتهم مع الجماعة.
- 11- يكون لدى الأعضاء شيء من الفهم بالأدوار الوظيفية الأدائية لكل وحدة من وحدات كيان الجماعة.

### ثالثاً - طريقة تمثيل الدور: Role Playing

وهي عبارة عن أسلوب تدريبي من خلاله يفترض المشارك شخصية غير شخصيته هو وذلك لكي يتمكن من التوافق مع أو مسايرة مشكلات حقيقية أو مشكلات افتراضية في مجال العمل أو مجال الحياة. ويمكن استخدام هذا الأسلوب في أي موقف تدريبي. وعند اتباع هذا الأسلوب يقوم المشاركون بالتصرف بالأنماط السلوكية التي يعتقدون أنها تميز الأدوار المحددة في المواقف الاجتماعية المختلفة. وعلى سبيل المثال فقد يشارك اثنان من المتدربين في هذا الأسلوب بحيث يقوم احدهما بتمثيل دور أخصائي التنمية الريفية والآخر بدور مزارع يواجه مشكلة معينة. وعلى ذلك فهناك العديد من المتغيرات التي تصاحب هذا الأسلوب مثل الدور في حد ذاته ومتطلبات هذا الدور من حيث أنماط السلوك التي يقوم بها المشارك للقيام بهذا الدور وكذلك الموقف الاجتماعي المقدم إلى الشخص الذي يقوم بالدور بالإضافة إلى شخصية المشارك والتي تتحكم في طبيعة الأنماط السلوكية التي يقوم بها خلال تمثيل الدور. وتتلخص الأهداف الأساسية لهذا الأسلوب في السماح للمتدرب بممارسة ردود الأفعال المختلفة خلال مواقف الصراع ومواقف الضغط. ومحاولة تقليد الواقع بهذه الطريقة تؤدي إلى استبعاد الكثير من المخاطر والمحاسنة المتضمنة في المواقف الحقيقية في الحياة مع الاحتفاظ في ذات الوقت بجوانب أخرى كثيرة من التفاعلات الاجتماعية. وفي هذا الأسلوب يمكن مراقبة الأخطاء التي يقع فيها المشاركون كما

يمكن تجربة الاستجابات المختلفة أي ان هذا الاسلوب يسمح بتجريب طرق مختلفة للسلوك في موقف معين. ويمكن اختيار الأدوار التي تتعارض أو تختلف مع الأدوار الحقيقية للشخص في حياته وذلك بهدف توسيع دائرة البصيرة للمتدرب بحيث يتعرف على المعنى الحقيقي والنتائج المحتملة لسلوك الأشخاص الآخرين الذين يقوم بالاتصال بهم. وتتعدد المواقف الاجتماعية التي تقدم إلى المشاركين الذين يقومون بتمثيل أدوار معينة. وذلك للتعرف على. وتجربة مدى واسع من الاستجابات التي يعتقد المتدرب انها مناسبة للدور. ونظراً لأن التدريب من خلال تمثيل الادوار يسمح للمتدرب بممارسة ردود افعال في مواقف الصراع بدون تحمل المخاطرة الموجودة في مواقف الحياة الحقيقية لذلك فإنه يمكن التسامح فيما يتعلق بأي أخطاء يقع فيها المتدرب وبالإضافة إلى اكتساب البصيرة العامة فيما يتعلق بالتفاعلات الانسانية والتي يوفرها هذا الأسلوب فإنه يمكن مساعدة المتدرب على تعديل سلوكه أو انماطه السلوكية من خلال تعرفه على ردود أفعال الآخرين الذين يراقبونه أثناء تمثيل الدور. وبالتالي فعند نجاح هذا الأسلوب التدريبي فإنه يؤدي إلى فتح قنوات الاتصال وإزالة الكثير من المعوقات التي تؤدي إلى حجب أو منع التوصل إلى حل لمواقف الصراع ( ILO Introduction Course ).

إن لعب الأدوار (بيل وآخرون، 1969) يعتبر من أفضل الوسائل المعروفة التي يمكن بها إبلاغ وتعليم وحث جماعة ما. وفي نفس الوقت فهي غالباً ما تكون من أصعب وأخطر الطرق والوسائل في التطبيق. والذي يحدث عادة أن شخصية أو أكثر يمثلون مشهداً موجزاً لعلاقات إنسانية من موقف فرضي، ويؤدون أدوارهم على حسب ما يظنون أنه خليق بأن يحدث أو يتطور في موقف حقيقي.

#### المميزات الديناميكية لهذه الطريقة (بيل وآخرون، 1969):

- 1- تخلق المخالفة للرسميات - بلا كلفة وبلا تشكيلات.
- 2- تتميز بالمرونة وتتيح الفرصة للتجريب.
- 3- تنشئ خبرة مشتركة عامة يمكن استعمالها كأساس للمناقشة.
- 4- تشجع ونهية الانغماس السيكولوجي للفرد والجماعة. ومن ثم تزيد الاشتراك وترفع الإسهام إلى منسوب أعلى من الوعي والسعي.
- 5- تفرج عن الكظوم ومن ثم تخلق مزيداً من حرية التعبير حيث إن القائم بالدور يعرض مشاعره ومعتقداته وأجأهاته وراء قناع شخصي آخر.
- 6- سهولة التخطيط نسبياً، ولكنها تتطلب مهارة فنية كبيرة في التطبيق العملي.

#### رابعاً- ورش العمل: Workshops. (بيل وآخرون، 1969):

لقد أصبحت حلقات التدريب (الاصطلاح المعروف بالورشنة Workshop) طريقة مشهورة جداً، ولكن اسم الورشة نفسه غالباً ما يساء استعماله. فلقد أطلق اسم الورشة على ضروب من الاجتماعات المخططة تخطيطاً كاملاً سابقاً والتي تتألف في معظمها من خطب وكلمات تلقى على الأسماع.

ولكي تسمى «الورشة» بحق، فلا بد من وجود خصائص وملامح عديدة، لا مناص من توافرها. فالعمل الذي تتضمنه الورشة وتشمله، ينبغي أن ينبثق ويتطور من كل الناس الحاضرين. ولا بد من جلسة تخطيطية «يسهم فيها كل المشتركين من البداية، وينبغي تخصيص كثير من الوقت، لدورات عمل يعمل فيها كل الناس مع الآخرين في حل مشكلات تعينهم وتمسهم.

وفي الختام ينبغي أن يكون هناك دائما جلسة للتلخيص والتقويم.

وكلا التخطيط والتقويم يركزان على دورات العمل التي تعتبر العمود الفقري للورشة. وثمة حد أدنى من الوقت المتاح للجماعة لكي تخطط وتعمل وتلخص وتقوم دورات العمل. إن الورشات المسماة بورشات اليوم الواحد لا تسمح إلا بوقت قليل لدورات العمل إذا تضمنت كلا من جلسات التخطيط والتقويم.

إن فترة يومين تعتبر عادة الحد الأدنى للمدة اللازمة. وطريقة الورشة خليقة بأن تكون أكثر نجاحا إذا اجتمعت في مكان بعيد عما يلهي أو يصرف الناس عن أعمالهم. ومن ثم فإن الأماكن البعيدة عن المدن تعتبر اختياراً مناسباً. أما «الورشات» التي تختار الفنادق مكانا لاجتماعات حلقاتها في المدن الكبيرة فغالبا ما يكون الحضور فيها متفرقا. والذي يحدث أن الناس غالبا ما يقضون حوائجهم وينصرفون إلى شراء لوازمهم من حانوت لآخر، بدلا من المواظبة على الحضور في بداية الورشة والبقاء فيها حتى ختام مناشطها.

ثمة حاجة لكل أعضاء الورشة للتخطيط والعمل والتقويم. وأنه لمن الخير حث الناس على حضور الورشة من الألف إلى الياء، وعدم تشجيع الحضور إذا كان على أساس جزئي. إن سبيل الورشة يتطلب تكامل كل مناشطها. أما حضور جزء وإغفال جزء آخر، فأمر لا يحقق الفائدة الكلية المنشودة من هذه الطريقة.

### تسيير دفة الورش:

- 1- شخص ما - جماعة، لجنة أو تنظيم .. يدرك الفكرة والمجال العام المطلوب بحثه، ثم يحصل على الموافقة أو الإذن القانوني، ثم بعد ذلك يعلن عنها وينشرها.
- 2- يعين رئيس أو لجنة لاختيار المكان. ويتلقى الموافقة بحجزه، ثم يحصل على الخبراء أو ذوي الخبرة والمعرفة في موضوع الورشة وينجز التدابير العامة الأخرى المطلوبة.
- 3- يفتتح الرئيس الجلسة الأولى ويدير دفة دورة بحث المشكلة.
- 4- تكتب قائمة بالمشكلات الخاصة التي يرغب الأعضاء في فحصها وحلها. ثم تشكل بعد ذلك جماعات العمل من الأعضاء على أساس اختيارهم للمشكلات التي يرغبون في الإسهام في فحصها وحلها.
- 5- تجتمع جماعات العمل وتختار رئيسا ومسجلا وممثلا للجنة التخطيط، ثم بعد ذلك تمضي إلى غايتها في سبر أغوار مشكلة الجماعة.
- 6- تنظم لجنة التخطيط ثم تمضي في تخطيط بقية الورشة لكي يتيسر إدارتها.

- 7- تنشئ لجنة التخطيط خطة لبقية الورشة وتقدم خطتها للجماعة برمتها للنظر والقبول.
- 8- يعمل الخبراء وأهل المعرفة، موزعين على الجماعات.
- 9- تصبح لجنة التخطيط، لجنة تنفيذية لتنفيذ الخطة المتفق عليها للورشة بما في ذلك جلسات التلخيص والتقويم.
- 10- بيان ختامي يلقيه شخص تختاره لجنة التخطيط عند تخطيط الورشة.

### بعض الأمور التي ينبغي تذكرها عند تخطيط الورشة، وبإيجاز:

- 1- اقتصر في التخطيط المسبق على الحد الأدنى اللازم من حيث جمع الناس هنا وضمان بدء العمل.
- 2- احصل على مكان للاجتماع بعيد عن المغريات التي تلهي وتصرف الأعضاء عن أعمال الورشة، وحيث يكون الحضور خالياً من المقاطعات.
- 3- اجعل البرنامج مؤسساً على مشكلات الناس الحاضرين.
- 4- اعتمد على اهتمام وحماسة وابتكارية وابتداعية أعضاء الورشة، لبلوغ النجاح.
- 5- احصل على خبراء من ذوي المعرفة والدراية ومن يمتازون بالمهارة في مساعدة الآخرين على المناقشة، دون أن يكثروا من الحديث عن أنفسهم.

هذه الطريقة للتعليم وحل المشكلات مفيدة لكل الجماعات المهنية وغير أهل المهنة. إن معظم جماعات الناس في وسعها أن تتعلم بفلاح وجأح وفاعلية إذا اضطلعت بمسئولية تعليم نفسها بنفسها.

إن دورة العمل غالباً ما تهيء وسيطاً خلاقاً هادفاً للتربية والتعليم يفوق معظم الطرق التقليدية الأخرى وخصوصاً حيث يكون لكل شخص قيمة في حد ذاته وحيث يسهم بنصيبه في البرنامج العام.

### خامساً - القصف أو العصف الذهني: Brain-Storming

يعرفه شو (1986، ص 662) بأنه: «أسلوب لإنتاج الأفكار الجديدة، يتم من خلاله التعبير عن كل الأفكار دون النظر إلى قيمتها، وفيه يتم تأجيل تقويم الأفكار حتى نهاية مرحلة الإنتاج، ويتم كذلك فيه تشجيع استخدام فكرة شخص آخر من أجل مزيد من التفصيل»

وينظر إلى هذه الطريقة على أنها نمط من تفاعل الجماعة الصغيرة، يقصد بها تشجيع التقديم الحي الحر للأفكار على أساس غير مقيد، أو بدون حدود بالقياس إلى امكانية الإجراء أو التنفيذ. إن طريقة القصف أو العصف الذهني (أو الزوبعة العقلية أو القارعة) تمكن الجماعة من وزن وتقدير الحلول البديلة للمشكلات دون أن تعوقها القيود التنظيمية أو المالية أو السنوية، أو حدود المهارات أو القدرات. فكل الأفكار تقبل بلا تحذ أو مقاومة، إلا إذا تعارضت مع أي قواعد أساسية

سبق وضعها.

وهذه الطريقة وإن كانت غالباً غير مقيدة نسبياً، إلا أنه من الممكن تحديدها بحيث تقتصر على مشكلة واحدة، أو حلول لمشكلة واحدة مفردة. وأحياناً تتبع جلسة زوبعة عقلية مخصصة لمشكلة ذات مجال واسع، جلسة أخرى تخصص لناحية محددة من المشكلة.

### المميزات الديناميكية لهذه الطريقة، (بيل وآخرون، 1969):

- 1- غير رسمية وغير شكلية بصفة كاملة.
- 2- تتيح مناقشة مشكلة بدون اعتبار لأي من القيود المعتادة أو الكظوم المألوفة.
- 3- تعطي الجماعة فرصة لاعتبار كثير من البدائل، وليس فقط تلك الأبدال الداخلة ضمن مجال القدرات الملموسة.
- 4- تهيء الحد الأعلى من الفرصة لتبادل التخصيص والإبداعية بين الأعضاء.
- 5- تسبب التبادل الميسر للأفكار والآراء، والذي هو وليد الطريقة بحد ذاتها، فغالبا ما تكون لها قيمة فعالة في بناء الروح المعنوية للجماعة وخلق الإحساس بالجماعة وروح الفريق.

### يمكن اختيار هذه الطريقة، (بيل وآخرون، 1969):

- 1- لكي تتيح الحد الأعلى من الإبداعية والتخصيص المتبادل.
- 2- للتخفيف من حدة الرتابة والملل والنأى الواضح بعيداً عن الأهداف التقليدية التي جرى عليها العرف السائد، والوسائل المألوفة والمناشط المعتادة، ولجوب إمكانات جديدة والكشف عن إمكانات جديدة.
- 3- للتمكين من إلقاء نظرة شاملة محيطية على كل سبل العمل.
- 4- للتأكد من أن أي وجه من أوجه مشكلة ما لم يغفل أمره.
- 5- لخلق جو من التفكير والتفاهم والبلاغ يتيح اعتبار التغيرات الكبرى في السياسات الراهنة للجماعة.
- 6- للحصول على أفكار ديناميكية جديدة، عن طريق التحرر من القيود، وقد يكون بعضها مفيداً.

### هذه الطريقة مفيدة، (بيل وآخرون، 1969):

- 1- عندما تتكون الجماعة من أفراد ناضجين نسبياً، وعندما يعرف أعضاء الجماعة بعضهم بعضاً معرفة كافية تسمح بأن يعبر كل منهم عن دخيلة نفسه بحرية وصراحة.
- 2- عندما يمكن خلق جو تكون فيه حرية التعبير الكاملة مقفولة بقبول حسن.

- 3- عندما تكون مسألة المكانة والمنزلة بكل أنماطها وتوقعاتها في الجماعة عديمة الأهمية إلى الحد الأدنى حتى تكون عملية خلق الأفكار. وليس من الذي يقترح الفكرة هي مناط الأهمية.
- 4- عندما يكون لدى أفراد الجماعة المرونة لخلق وابتداع أفكار جديدة خارج نطاق الأنماط المعتادة للتوقعات. وفي وسعهم شدة أزر الآخرين على خلق وابتداع الأفكار دون خديهم على أساس التقاليد أو الثقافة أو المنطق....
- 5- عندما تكون الجماعة صغيرة بدرجة كافية. أو عندما يسمح الوضع المكاني بتفتيت الجماعة إلى وحدات أصغر. لا أكثر من 10 إلى 15 شخصا يؤلفون جماعة زوبعة عقلية مناسبة الحجم.
- 6- عندما يوجد الوقت الكافي اللازم لمعالجة متأنية متأملة مسترخية. اما النتائج الموجهة إلى إحراز منجزات حاسمة فهذه ليست مطلوبة على الفور.

كيف تستخدم هذه الطريقة. (بيل وآخرون، 1969):

#### ينبغي للجماعة أن:

- 1- تحدد أن المشكلة موضوع البحث لها أوجه أو حلول بديلة.
- 2- تكون على وعي بالناحية المعينة موضوع التفكير وطبيعة الإجابات والحلول المتوقعة والوسائل البديلة والمناشط وأفكار الترويج والتقدم....
- 3- تقرر كم عدد المرات التي يتعين عليهم خلالها مناقشة المشكلة.
- 4- تقيم وصفا غير رسمي وبلا كلفة من حيث الجلوس والحضور لضمان الإفراج عن أي كظوم أو وساوس.

#### يجب على الرئيس الصالح أن:

- 1- يمهّد السبيل مع الجماعة ببيان ميدان الفكرة التي ستتصدى لها الجماعة بصفة عامة.
- 2- التأكد من اضطلاع شخص بمسئولية تسجيل الأفكار الناتجة.
- 3- يساعد في إرساء وتنفيذ قواعد جلسة الزوبعة العقلية. وهذه تشمل:
  - أ- قاعدة أن الأفكار يتعين التعبير عنها بدون أي اهتمام للقيود الموضوعية على تنفيذ الفكرة.
  - ب- قاعدة أن الأفكار لن تلقي خدياً أو إنكاراً على أي أساس سوى أنها لا ترتبط بالموضوع المطروح على بساط المناقشة. يمكن طلب الإطناب والمزيد من التوضيح. ولكنها لن تخضع لأي قيد على المناقشة في حد ذاتها.



- 1- وضع حد زمني للمناقشة.
- 2- تحديد الأولوية في الحديث في حالة رغبة شخصية أو أكثر للكلام في نفس الوقت، ومحاولة جذب أولئك الذين يحجمون عن المشاركة والإسهام.
- 3- السعي لخلق جو وإطار للمناقشة لتشجيع الأفكار المتباينة.
- 4- الأخذ بزمام المبادرة في إنهاء جلسة الزوبعة العقلية، ونقل الجماعة إلى وزن وتقدير للأفكار الأكثر أهمية المحصلة في ضوء الحدود القائمة فعلا.

### ينبغي لأعضاء الجماعة:

- 1- أن يسقطوا القيود المعتادة الموضوعية على خلق الأفكار وابتداعها.
- 2- الإلتزام بقرارات الجماعة بالنسبة لزمن المناقشة، وموضوع المناقشة، والقواعد الخاصة بتحدي أفكار الآخرين.
- 3- تخاشي أي ميل للحط من قدر ما يسهم به الآخرون على أي نحو.

### تحذيرات:

- 1- طريقة الزوبعة العقلية مفيدة للحصول على أفكار متباينة وإحداث الابتداع، ولكنها تبطيء سبيل حصر البدائل المختارة المتاحة في اضيق نطاق.
- 2- إنها طريقة فعالة عندما تكون الجماعة متجانسة نسبياً.
- 3- يمكن استعمالها بالحد الأقصى من الفعالية عندما يكون كلا الأعضاء والجماعة ناضجين وراشدين نسبياً، ولديهم المقدرة على أن يكونوا إبداعيين.
- 4- بعض أعضاء الجماعة قد يعجزون عن طرح القيود المعتادة، ومن ثم يتعذر عليهم اقتحام خضم المناقشة.
- 5- بعض أعضاء الجماعة قد يحاولون استعمال الجلسة كوضع يسعون في ظله للحصول على مكانة أو منزلة، باستغلال النواحي المضحكة أو الفكهة للموضوع المطروح على بساط المناقشة.

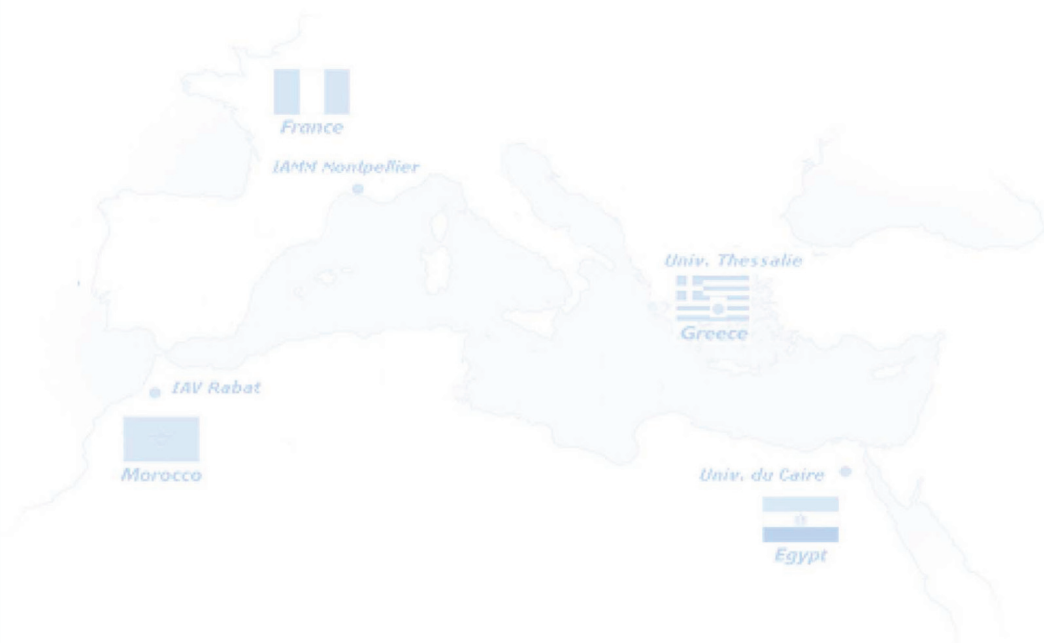




FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE  
EN DEVELOPPEMENT RURAL



## المراجع



Tempus

## المراجع In English

Buchanan, David & Huczynski, Anderzej, 2004, Organizational Behavior: An Introductory Text (5<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall

George, Jennifer M. & Jones, Gareth R., 2005, Understanding and Managing Organizational Behavior (4<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall

Hamblin, Robert L., 1958, Leadership and Crises, in Sociometry, Vol. 21, No. 4 (Dec., 1958), pp. 322-335

Helliwell, Christene and Hindess, Barry, Power in Taylor, Steve (ed.), 1999, Sociology: Issues and Debates, MacMillan Press Ltd

Hersey, Paul, Blanchard, Kenneth, H. & Johnson, Dewy E., 2001, Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources (8<sup>th</sup> ed.), Prentice Hall

Hughes, Ernie, T., 1998, Leadership development program serves as a change agent in community development, Journal of Extension, Vol. 36, No. 2

International Labour Office (ILO), 1986, Teaching and training methods for management development, Geneva

Johns, Gary, 1996, Organizational Behavior: Understanding and Managing Life at Work (4<sup>th</sup> ed.), HarperCollins College Publishers, N.Y

Krech, David, Crutchfield, Richard S., and Ballachey, Egerton, 1962, Individual in Society: A Textbook of Social Psychology, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd

Langone, Christine A., 1992, Building community leadership, Journal of Extension, Volume 30, No. 4

..Management modern, 1998, BMGT - 1301 - DCCD, gemmy Allen

Mills, C. Wright, 1968, The Power Elite, The Oxford University Press, Inc

Morse, Richard S., Paul W. Brown and Jenne E. Warning, 2006, Catalytic leadership: Reconsidering the nature of extension's leadership role, Journal of Extension, Vol. 44,



.No. 2

Nelson, Debra L. & Quick, James Campbell, 2002, Understanding Organizational Behavior: A Multi Media Approach, South Western

.Oakley, P. and C. Garforth, 1985, Guide to extension training, FAO, Rome

.Pardey, David, 2007, Introducing Leadership, ELSEVIER, U.K

Pierce, Jon L. & Newstrom, John W., 2006, Leaders& the Leadership Process: Readings, Self-Assessments& Applications (4<sup>th</sup> ed.), McGraw-Hill Int. Ed

Sandmann, Lorilee R., and Lela Vandenberg, 1995, A Framework for 21<sup>st</sup> Century Leadership, Journal of Agricultural Extension, Vol. 33, No. 6

Shriberg, Arthur, Shriberg, David L. & Kumari, Richa, 2005, Practicing Leadership: Principles and Applications (5<sup>th</sup> ed.), John Willey& Sons, Inc., U.S

Young, Kimball & Mack, Raymond W., 1972, Systematic Sociology: Text and Readings 2<sup>nd</sup> ed., student edition, East-West, New Delhi



## مراجع باللغة العربية:

بيل، جورج م.، 1969، وبوهلن، جو م ، ورادابو ج نيل، القيادة وديناميكية الجماعة، ترجمة الدكتور محمد علي العريان، والدكتور ابراهيم خليل شهاب، مكتبة الأجلو المصرية .

جراي، جيرى ل.، ترجمة: هوانة، وليد عبد اللطيف، الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس 1988، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية.

الجوهري، عمر، التدريب الإداري ، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، سلسلة العلوم الإدارية، مطابع الهيئة العامة للكتاب.

الزبادي، عادل رمضان، التدريب التعاوني ومشكلاته، مكتبة عين شمس، القاهرة.

الشفاعي، عماد مختار، 1998، المقومات القيادية لمسئولي المراكز الإرشادية الزراعية، في أساسيات العمل الإرشادي الريفي، الدليل التدريبي- الجزء الأول، الوحدات التعليمية، مركز الدعم الإعلامي بذكرنس، الإدارة المركزية للإرشاد الزراعي، وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي بالاشتراك مع جامعة جويلف بكندا، الطبعة الأولى، ص ص 41-66.

شو مرفين، ترجمة، مصري حنورة، ومحي الدين أحمد حسين، 1936، ديناميات الجماعة، دراسة سلوك الجماعات الصغيرة، دار المعارف، الطبعة الأولى.

نوار، محمد حلمي، (1986)، مقدمة في علم النفس الاجتماعي، مذكرات لطلبة الدراسات العليا، معهد التعاون الزراعي.



## Websites

.[Http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership-theories.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership-theories.htm)

[Http://www.changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership-theories.htm](http://www.changingminds.org/disciplines/leadership/theories/leadership-theories.htm)

[Http://12manage.com/i\\_l.html](http://12manage.com/i_l.html)

More on leadership theories, leadership Rice, for growth and change, in : <http://www.leadership-studies.com>

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P., 2003, A review of leadership theory and competency frameworks, Cited in: <http://www.leadership-studies.com>

Mc Namara, Carter., 1999, Basic Definitions (and misconceptions) about management, .in: <http://www.MAP Home Page>

