

البَابُ السَّابِعُ

القيادات الريفية في العمل الإرشادي

الإرشاد الزراعي والقيادة الريفية

تقديم

منذ أن بدأ الإرشاد الزراعي في بعض الدول — خاصة في الدول المتقدمة منها في هذا المجال — كأسلوب جديد لإيقاظ الوعي الزراعي السليم بين جماهير الزراع، نشأت فكرة الاستعانة ببعض السكان الريفيين ممن يتصفون بصفات وخواص اجتماعية وشخصية مرغوبة للعمل كقادة . ويرجع ذلك للأسباب الآتية :

١ — يمكن للمرشد الزراعي عن طريق القادة الريفيين المحليين أن ينشر آرائه وتوصياته الفنية على جماهير المسترشدين إذ يمكن لهؤلاء القادة نقل وتوصيل المعلومات والخبرات التي يتعلموها لغيرهم من الزراع والسكان الريفيين .

٢ — يصبح في الامكان - من خلال القادة المحليين - نقل المعلومات في اتجاهين مختلفين ، فيمكن المستوئين تفهم حاجات ورغبات الزراع كما يمكن للزراع تفهم البرامج الإرشادية ومساندتها .

٣ — يمكن المرشد الزراعي عن طريق القادة المحليين أن يشرك الزراع بطريقة ديمقراطية في وضع السياسات وتخطيط البرامج وحل المشاكل ، وبذلك يضمن إتفاق هذه الحلول مع العادات والتقاليد المحلية .

٤ — لا يمكن للمرشد الزراعي مهما كان ناجحاً أن يتعامل مباشرة مع جميع الزراع في المنطقة التي يعمل بها - لاسيما في المجتمعات كثيفة السكان كما هو الحال في معظم مجتمعاتنا الريفية المحلية - وهذا الوضع يحتم عليه الإعتماد على عدد من القادة الريفيين في كل قرية لكي بعدوا كحلقة لإتصال أو كهزمة وصل بين المرشدين

عجة الأعداد المحدودة نسبياً في العالمين الرسميين في مجال الإرشاد الزراعي خاصة على المستويات المحلية .

هـ - هؤلاء القادة يقومون بأعمالهم عن طريق التطوع، أى أنهم لا يتقاضون أجوراً عن ما يقومون به من أعمال وخدمات .

من هذا يتضح لنا الأهمية الكبرى المعلقة على دور القادة الريفيين المحليين في النهوض بالمجتمعات الريفية بصفة عامة والعمل الإرشادي الزراعي بصفة خاصة. ونظراً للدور الحيوى الذى يلعبه القادة الريفيين المحليين فانه ينبغى على المرشد الزراعى أن يهتم باكتشافهم واختيارهم وتدريبهم وتثمتهم لكي يمكنهم القيام بأدوارهم المرتبة على الوجه الأكل .

ولكى نستطيع فهم واستيعاب موضوع القيادة الريفية فان مناقشاتنا في هذا الباب ستناول إلقاء بعض الضوء على مفهوم ومعنى القيادة ، وتطور نظرياتها ، وأنواع القيادات والقادة ، والحاصل التى ينبغى أن يتحل بها القادة الريفيين المحليين ، وكيف يتم اكتشافهم وإختيارهم وتدريبهم ، والدوافع التى تحفز الناس للعمل كقادة ، ودراسة وظائفهم وأدوارهم .

مفهوم ومعنى القيادة

تعتبر القيادة ظاهرة عامة وطبيعية فى الحياة الاجتماعية ، توجد فى كل المجتمعات وتقوم فى كل الجماعات ، وبصرف النظر عن درجة تقدم المجتمع فان القيادة توجد سواء أكان هذا المجتمع متقدماً أو نامياً أو متخلفاً . وبالمثل فقل أن توجد أى جماعة دون أن يتواجد فيها نوع من القيادة ، وباختصار فان القادة موجودون فى كل مكان .

وعملية قياده من العمليات الاجتماعية التى تتأثر إلى حد كبير بنوع الحياة الاجتماعية ودرجة تنظيمها ، وكذا بفسلفة الجماعة ومعاييرها . فمثلاً يلاحظ فى

المجتمعات البدائية والقبلية قبول قياده كبار السن والتزام الصغار بأوامرهم ونواهيهم . وفي المجتمعات التقليدية أو المترتبة يلاحظ قلة أو إنعدام المناصب القيادية التي يمكن أن تصل إليها المرأة نتيجة لظرة مثل هذه المجتمعات لدور ووظيفة المرأة في الحياة العامة وتحييد إقتضاره على نطاق المنزل فقط . كما يلاحظ أيضاً أنه قد يكون للمكانة الاجتماعية أو المركز الاقتصادي الذي يتمتع به بعض الافراد دوراً أساسياً في تمكينهم من الوصول أو تولي المراكز القيادية في بعض المجتمعات .

ولمعرفة الناس بالدور الخطير الذي تلعبه القيادة ، فإن العلماء والفلاسفة والكتاب قد اهتموا على مر العصور بدراسة القيادة ومشاكلها ، وذلك لكي يمكنهم التنبأ عنها وتهديم المقترحات لحلها . وللمثال على ذلك ففي تاريخ الحضارات القديمة نجد سقراط وافلاطون قد قدموا بعض الافكار والآراء والإجابات عن مشاكل القيادة ظل تأثيرها فعالاً على أفكار الناس لفترة طويلة من الوقت .

وقد تعددت التفسيرات التي أعطيت لتوضيح مفهوم القيادة وربما يرجع تعددها إلى إختلاف الكتاب في التركيز على جوانب معينة في عملية القيادة . وقد عرف هايمان Haiman (١) القيادة بأنها العملية Process التي بواسطتها يستطيع الفرد أن يوجه ويؤثر أو يتحكم في أفكار ومشاعر أو سلوك الآخرين . هذا التأثير قد يحدث من خلال الأعمال أو الكتب أو الرسوم أو المخترعات ، أو قد يحدث هذا التأثير من خلال الاتصال الشخصي أو الاتصال وجهاً لوجه . والشكل الأول من التأثير القيادي وهو ذلك الذي يحدث من خلال الأعمال الفنية والكتب والاختراعات يطلق عليه اسم قيادة غير مباشرة Indirect Leadership أو

(1) Haiman. F. S. Group Leadership and Democratic Action;

قيادة فكرية أو قيادة خلاقة ، ويشمل هذا النوع من القيادة العلماء والفنانين والكتاب الذين هم لإنتاج علمي أو فني أو أفكار لها تأثير عميق في حياة الناس . أما القيادة المباشرة Direct Leadership فهي التي تحدث غالباً من خلال الخطابة والمناقشات والاتصالات التي تتم وجهاً لوجه . وهذا النوع من القيادة هو الذي يعيننا دراسته في مجال القيادات الريفية الإرشادية .

وبخصوص القيادة في ظل الظروف التطوعية يعرف تيد Tead (١) القيادة بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس ليتعاونوا سوياً لتحقيق هدف مرغوب .

وقد عبر الميثاق (٢) عن مفهوم القيادة في العمل السياسي على النحو التالي : القيادة الحقيقية هي الإحساس بمطالب الشعب والتعبير عنها وإيجاد الوسائل لتحقيقها وتجميع قوى الشعب وراء الجهود المحققة لها . وفي إعتقاد المؤلف أن هذا المعنى للقيادة لا يقتصر على القيادة السياسية فحسب وإنما يتعداها إلى قيادة أي جماعة أخرى سواء أكانت رسمية أو غير رسمية . وهذا المعنى يوضح أن القائد الناجح هو ذلك الشخص المتفهم جيداً لأهداف الجماعة والوسائل الكفيلة بتحقيقها . وإن كان هذا لا يعني بطبيعة الحال لإنفراد القائد بالتخطيط ورسم السياسات، وإنما يعني حفز وتشجيع جميع أفراد الجماعة للمشاركة فيها بشكل يمكن من الاستفادة القصوى من جميع المواهب الكامنة والكفايات الموجودة في الجماعة . وبهذا تتحقق القيادة الديمقراطية ، وتصبح القيادة بمثابة عمل مشترك يشارك ويتعاون فيه كلا من القائد والاتباع . كما يؤكد هذا التعريف للقيادة كذلك الدور الاجتماعي للقيادة من حيث كونها الآداة أو الوسيلة للنهوض بالجمتمع .

(1) Tead., O The Art of Leadership Mc-Graw-Hill Book Co.

1935, p 20.

(٢) الجمهورية العربية المتحدة - الميثاق : ٢١ مايو ١٩٦٢ - ص ١٠٠

وفى ضوء المناقشة السابقة يمكن القول بأن القائد الحقيقي هو ذلك الشخص الذى يؤثر فى الجماعة ونشاطها أكثر من الأعضاء العاديين فيها ، وهو الذى يستمد سلطته ونفوذه طواعية وعن رضا وقبول عام من قبل أفراد الجماعة ، ويتخذ من التعاون سبيلاً لتحقيق وبلوغ الأهداف التى تنشدها الجماعة ، ومن الديمقراطية أسلوباً فى التعامل مع الآخرين وإنجاز الأعمال . وفى ظل هذه المبادئ يفرق بعض الكتاب بين القائد Leader والرئيس Head ، وقد أوضح مليسكا (١) أهم الفروق بين القيادة Leadership والرئاسة Headship على النحو التالى :

- (١) تقوم الرئاسة نتيجة لنظام ، وليس نتيجة لأعتراف تلقائى من جانب الأفراد بمساهمة الشخص فى تحقيق أهداف الجماعة .
- (٢) يختار الرئيس الهدف طبقاً لمصلحه ووفقاً لما يراه هو ، بينما فى القيادة تقوم الجماعة بتحديد هذه الأهداف بنفسها .
- (٣) تتميز الرئاسة بشاعر مشتركة قليلة ، أو عمل مشترك ضئيل تحقيقاً للهدف المعين .
- (٤) فى حالة الرئاسة يوجد تباعد إجتماعى كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة يحاول الاحتفاظ بها كوسيلة لإرغام الجماعة على تحقيق مصلحه ، بينما فى القيادة لا تتواجد مثل هذه الهوة الإجتماعية .

(١) لويس كامل مليسكا (دكتور) - سيكولوجية الجماعات والقيادة - الجزء الأول أصول علم ديناميات الجماعة - مكتبة النهضة المصرية - س ٢٢٧ .

(٥) يستمد القائد سلطته من أفراد الجماعة (الاتباع) عن رضا وقبول وإقتناع . أما في الرئاسة فان سلطة الرئيس تستمد من سلطة خارج الجماعة . ومن الصعب وصف الأفراد في هذه الحالة بأنهم تابعون ، حيث أنهم يقبلون سلطته خوفاً من عقابه .

ويضيف مليكة قوله بأن هذه الفروق بين مفهوم القيادة والرئاسة لا تعنى أنها منفصلان تماماً . فالكثير من الرؤساء يقدر مرؤوسهم أنهم يسهمون إسهاماً كبيراً في تقدم الجماعة ، ولذلك فهم يتعاونون معهم عن طواعية وينظرون إليهم كقيادة . هذا وتهدف الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتربية إلى التثريب بين مفهوم القيادة والرئاسة ، بحيث يمكن أن يصبح الرئيس قائداً بالمعنى الذي أشرنا إليه سابقاً .

عناصر عملية القيادة

تعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الإجتماعى ، أى أن القيادة ظاهرة جماعية وهى تحدث في مواقف معينة . وهناك أربع عناصر أساسية ينبغى توافرها في أى موقف قيادى وهى : (١)

(١) مجموعة من الناس .

(٢) قائد أو قادة .

(٣) مشكلة ما .

(٤) حل أو حلول ممكنة .

(1) Sanders, H. C. (editor), The Cooperative Extension Service,

وتعتبر هذه العناصر الأربعة بمثابة الحد الأدنى من الشروط التي يجب توافرها لكي يفهم الموقف القيادي .

ومن المعروف أنه كلما زاد التوافق والإسجام بين أعضاء أى جماعة كلما زادت فرص نجاح هذه الجماعة في تحقيق وبلوغ أهدافها . وقد يعنى التوافق والانسجام أن يكون لدى أعضاء الجماعة خلفية عامة مشتركة ، تقارب فى المستويات التعليمية والعمرية والإجتماعية والإقتصادية ، أو أنها قد تعنى ببساطة أن يكون لدى أعضاء الجماعة عدد مشترك يعملون من أجل تحقيقه أو مشكلة مشتركة يسعون إلى إيجاد حلا لها .

وعندما يعاني عدد من الافراد من مشكلة ما ، وفى نفس الوقت لا يكون بمقدورهم إيجاد حلا لها فان ذلك يعنى أنهم فى حاجة إلى قيادة . وكلما كانت المشكلة تسمى بالعمومية والتعقيد . كلما كان أفراد الجماعة أسهل إلتقياداً . وهذا يوضح أهمية وجود مشكلة تهتم الجماعة ويسعى أفرادها إلى إيجاد حلا لها . ومن الوظائف الأساسية للقائد معاونة ومساعدة أفراد الجماعة للتعرف على مشكلتها الحقيقية والمساهمة مع بقية أعضاء الجماعة فى إيجاد الحل المناسب لها .

ولا يمكن للجماعة أن تتحرك تجاه هدفها أو مشكلتها حتى تعرف السبيل لتحقيق هذا الهدف أو الحل لهذه المشكلة . وقد ينبع حل المشكلة من القائد أو يكون من صنع أفراد الجماعة أو نتيجة التفاعل بين القائد وبقية أفراد الجماعة . وعلى أية حال فإنه إذا لم يتحرك أفراد الجماعة فى الإنجاء الذى يرسمه القائد ولو بدرجته ضئيلة فإنه لا يوجد قيادة .

نظريات القيادة

Theories of Leadership

حتى تتكامل صورة فهمنا لموضوع القيادة ، فسنحاول إستعراض نظرياتها .
وقد تعددت النظريات والاتجاهات الفكرية التي قدمت لتفسير ظاهرة القيادة ،
إلا أنه يمكن تلخيص أهم هذه الاتجاهات في النظريات الأربعة التالية: (١)

١ - نظرية السمات : وترجع القيادة إلى شخصية القائد .

٢ - النظرية الموقفية : وترجع القيادة إلى الموقف .

٣ - النظرية الوظيفية أو المهامية : وتتنظر للقيادة على أساس القيام
بوظائف معينة تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها .

٤ - النظرية التفاعلية : وهي أكثر نظريات القيادة شمولاً ، وترجع القيادة
إلى التفاعل بين شخصية القائد والاتباع من حيث حاجاتهم ومشكلاتهم ، والجماعة
نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها ، وغير ذلك من خصائص
الجماعة والمواقف التي تواجهها . وسنتناول فيما يلي كل من هذه النظريات
بعض التفصيل :

أولاً - نظريات السمات : Trait Theories

يعتبر منهج السمات من أقدم ما قدم من اتجاهات فكرية لتفسير ظاهرة
القيادة . وينطوي هذا المنهج على نظريتين هما : نظرية قيادة الرجل العظيم The
great man theory of leadership وتفترض هذه النظرية أن التغيرات
في الحياة الجماعية والإجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوى مواهب وقدرات غير

(١) لويس ميليكه - مرجع سابق .

عادية . أما النظرية الثانية في هذا المجال فهي نظرية السمات ، والتي تهتم باكتشاف سمات وخصائص مميزة ترتبط بالقيادة وتميز القادة من غير القادة . ويتلخص مضمون هذه النظرية في التفكير في القيادة على أنها خاصية من خصائص الفرد ، فالقائد في ضوء هذه النظرية هو الذي يتسم بخصائص وسمات معينة مثل : السيطرة ، الثقة بالنفس ، التمتع بمكانة إجتماعية إقتصادية معينة ، الذكاء ، الفصاحة في الكلام والقدرة على التعبير ، أو صفات أخرى تتعلق بتكوينه الجسمي والمظهري مثل : طول القامة ، وصحة البدن ، حسن المظهر... الخ .

وقد وجهت إلى هذه النظرية كثيراً من الانتقادات على أساس أنه يصعب جداً أن يتواجد فرد يتمتع بمثل هذه السمات والخصائص أو معظمها ، هذا بالإضافة إلى أن نظرية السمات تفترض وجود صفات ثابتة يميز بها القائد وتجعله يصلح للقيادة في جميع المواقف والظروف . وبالرغم من هذه الانتقادات فالتناجح أن هذه النظرية تعتبر أكثر نظريات القيادة إنتشاراً من حيث التطبيق العملي والواقعي تحت ظروف الحياة اليومية خاصة في المجتمعات التقليدية أو النامية . فلا زلنا نجد أن سمات مثل عراقة الحسب والنسب والغنى والثروة والجاه والمكانة الاجتماعية والإقتصادية التي يتمتع بها بعض الأفراد في هذه المجتمعات تعتبر من أهم المقومات التي تستند على أساسها المناصب القيادية . وليس معنى هذه الانتقادات عدم الاكتراف أو التفاضل عن ضرورة توافر مثل هذه الخصائص في إختيار القادة المرتقبين ، فما لاشك فيه أن تفوق القائد عن بقية الأتباع في خاصية مثل الثقة بالنفس مثلاً من شأنه أن يشعر الآخرين بقوته ومهارته وما يمكنه ذلك من الإسهام في حل مشكلات الجماعة .

ثانياً - النظرية الموقفية : Situational Theory

ويتلخص مضمون هذه النظرية في أن الصفات والخصائص المرغوب توافرها في

القائد تختلف باختلاف الموقف الاجتماعي، ونوع العمل المراد تحقيقه، وحجم الجماعة وأهدافها. بمعنى أن السمات أو الخصائص التي يجذب توافرها لدى القائد في موقف معين أو جماعة معينة قد تختلف تماماً عن الخصائص والسمات التي يجذب توافرها في قائد آخر لموقف آخر أو لجماعة أخرى. وتشير نتائج الأبحاث في هذا المجال على أنه يصعب أن تكون هذه السمات وقفاً تماماً على الموقف، وأن هناك حداً معيناً من القدرات ينبغي أن يتواجد لدى كل القادة. ولكن هذه القدرات أو المميزات تتوقف على حدود الدور الذي يقوم به القائد.

ثالثاً - النظرية الوظيفية أو المهامية : Functional Theory

وتعرف النظرية الوظيفية أو المهامية القيادة بأنها القياس بالوظائف الجماعية، بالأعمال والأنشطة التي من شأنها مساعدة الجماعة على تحقيق وبلوغ أهدافها Goal Achievement، وتحسين نوع التفاعل بين أعضائها، والحفاظ على كيان المجموعة وتماسكها Group Maintenance والقيادة في ضوء هذه النظرية قد يقوم بها عضو واحد أو عدد كبير من أعضاء الجماعة.

رابعاً : النظرية التفاعلية : Interactional Theory

وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في عملية القيادة وهي :

أ - شخصية القائد .

ب - شخصية الأتباع من حيث حاجاتهم وإتجاهاتهم ومشاكلهم .

ج - الجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وخصائص

الجماعة .

د - المواقف كما يحددها طبيعة العمل والبناء الطبقي والثقافة القائمة وغيرها من العوامل .

وبالإضافة إلى هذه المتغيرات ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار متغيرات أخرى مثل إدراك القائد نفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراك القائد لهؤلاء الآخرين، والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف .

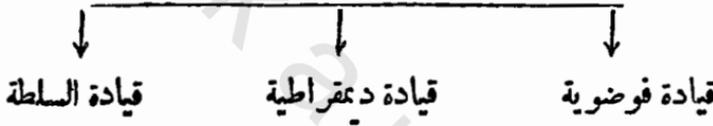
وتتماز هذه النظرية بشمولها وفي نفس الوقت فهي توفق بين الاتجاهات الفكرية السابقة فهي تعترف بأهمية الاختلافات الموقفية، أى ارتباط القيادة بموقف معين، وتهتم في نفس الوقت بشخصية وخمائص كل من القائد والاتباع، وتركز بصفة خاصة على التفاعل المتبادل بين كل من القائد والاتباع بطريقة تمكن الجماعة من تحقيق وبلوغ أهدافها .

هل القادة يولدون قادة ؟

هذا السؤال قد جذب إهتمام وتفكير كثير من الفلاسفة والعلماء لفترة طويلة . والحقيقة هي أنه في القدرة على القيادة كما في القدرة على أى شيء آخر نجد أن بعض الأشخاص يتوافر لديهم خمائص طبيعية تلائم هذه القدرة ، إلا أن هذه الخمائص والقومات الطبيعية بمفردها تعتبر غير كافية إن لم يصاحبها عملية تنمية وصقل وتدريب وممارسة عملية . وفي نفس الوقت تؤكد كثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال على أن القيادة يمكن أن تخلق وتتمى *Leadership can be created and developed* وذلك عن طريق التعلم والتدريب لأفراد يتمتعون بمستوى ذكاء عاى ولديهم إستقرار عاطفى ومستعدين لبذل المجهود من أجل التعلم . وباختصار فإن القيادة يمكن تنميتها في الأفراد العاىين .

أنواع القيادات

لعل أبرز تصنيف للقيادة هو ذلك التصنيف الذي يميز بين ثلاثة أنواع من القيادات على أساس الأسلوب المتبع في القيادة ويمكن تمثيل هذه الأنواع من القيادات على إستمرارية تبدأ من أحد أطرافها بالقيادة المعتمدة على السلطة ، وتنتهى من طرفها الآخر بالقيادة الفوضوية أو التي تفرم على أساس عدم التدخل فى شئون الآخرين وفى مكان ما وسط هذين الطرفين توجد أنواع القيادات الديمقراطية بدرجاتها المختلفة ويمكن تمثيل ذلك بالرسم التوضيحي التالى :



أولاً - القيادة المعتمدة على السلطة : Authoritarian Leadership

السلطة هى عملية إجتماعية Social Process بواسطتها يتركز إتخاذ قرارات المجموعة فى يد شخص واحد بافتراض أن هذا الشخص أكثر علماً ودراية ومعرفة من الآخرين فيما يجب على المجموعة عمله أو معرفته ، ويتأخذ قراره فان القائد المتسلط أو الأتوقراطى يوجه أفراد مجموعته إلى الأهداف التى تقررت من قبل . وهذا النوع من القيادة يعتمد على قوة الفرد وعلى السيطرة والضغط ، ولذا فانها كثيراً ما تؤدي إلى ظهور قيادات من نفس الطراز ، كما تعطل نمو الجماعة كلها لأن الصراع بين القائد والاتباع نتيجة التحكم والتسلط كقيل بامتصاص نشاط وحيوية كلا الجانبين . والقائد المتسلط أو الأتوقراطى Autocrate هو الذى يقرر وحدة سياسة العمل ، ويتخذ القرارات ويضع الخطط

الرئيسية ، وعلى خطوات التنفيذ ، ويحدد أوجه نشاط الاعضاء ، ويعمل كقاضى نهائى فى حسم الامور ، وكذا فإنه مانح أو معطى الثواب وفى نفس الوقت فهو موقع الجزاءات والعقوبات ، وهكذا فإن مصير أو قسـد رأى عضو من أعضاء الجماعة يتركز فى يده . والقائد المسلط ينمى عن قسـد هذه الوظائف المطلقة ، وبقاوم فى نفس الوقت حدوث أى تغييرات فيها . أما الوسائل والاساليب التى يحمى بها ويقوى من مركزه القيادى فهى كثيرة ومتنوعة ، وقد تتمثل فى منع الاعضاء من الإشتراك أو المساهمة فى تحديد السياسات ووضع الاهداف وإتخاذ القرارات ، والعمل على إنقسام وتفكك أفراد المجموعة بتقليل فرص تفاعل الاعضاء مع بعضهم البعض . وتحت هذا النوع من القيادة فإن مساهمة وإشتراك الاعضاء يكون جزئياً علاوة على التأثير السـيئ الناتج عن ممارسة مثل هذه الاساليب على أفراد المجموعة كسكل الذى يعمل بدوره على تقليل الانسجام والترابط بين أفراد المجموعة . هذا بالإضافة إلى أن إنسحاب القائد فى مثل هذا النوع من القيادة لآى سبب من الاسباب قد يترتب عليه تصدع وإنبهار المجموعة نظراً لعدم تواجد قيادة جديدة تحل محله أو تشغل مكانه .

ثانيا - القيادة الديمقراطية : Democratic Leadership

عرف هيمان Haiman الديمقراطية بأنها عملية اجتماعية فيها تحكم المجموعة نفسها بنفسها (حكم ذاتى Self Governing) والتي يمثل فيها بالتساوى كل أعضاء المجموعة فى صنع وإتخاذ القرارات . وإذا وجدت خلافات بين أفراد المجموعة فإن هذا الخلاف يحسمه ما تقرره الأغلبية العددية للأعضاء ، وعليه فالأغلبية يجب أن تخضع لرأى الأغلبية . والقيادة الديمقراطية هى فى العادة قيادة جماعية ، إذ يقوم التفاعل فيها على أساس التعاون والمشاركة والمشاورة ،

وهي تتيح لأفراد الجماعة الفرصة لمناقشة المشاكل والاشتراك في عملية رسم السياسات واتخاذ القرارات وتنفيذها ، وبذلك لا تتركز السلطة في يد شخص معين . والقائد الديمقراطي لا يختلف بالضرورة عن القائد الأوتوقراطي أو المتسلط في كمية القوة أو مقدار السلطة ، ولكنه يختلف في الأسلوب الذي يمارس به السلطة . فعلى النقيض من القائد الأوتوقراطي فإن القائد الديمقراطي يعمل ويشجع كل عضو في الجماعة على الاشتراك والمساهمة في أنشطة المجموعة وتحديد أهدافها . كذلك فإن القائد الديمقراطي يقوم بتنفيذ ما تتخذه المجموعة من قرارات بالاشتراك مع بقية الأعضاء . والقائد الديمقراطي يقسم نجاحه في ضوء الدرجة التي تستطيع بها المجموعة أن تَمْضِي إِقْدَامًا بِدُونِهِ عندما يتغيب عن المجموعة ولو بصفة مؤقتة .

ثالثاً - القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل : Laissez-faire Leadership

وفيها تترك الحرية التامة للجماعة في تخطيط سياستها مع أقل ما يمكن من مساهمة القائد ، الذي يقع عليه مهمة توفير المواد والأدوات اللازمة للعمل فقط والقائد في هذه الحالة غالباً ما يكون سلبياً ، أي أنه لا يؤدي دور بناء في نشاط المجموعة . وغالباً ما تفشل القيادات من هذا النوع في تحقيق أي قدر من النجاح ويكون مصيرها التفكك والتصدع ثم الانهيار .

ولقد أجريت تجربة على ثلاث نوادي للأولاد في سن العاشرة ، النادي الأول فيها كان يقاد بطريقة أوتوقراطية والثاني بطريقة ديمقراطية والثالث بطريقة عدم التدخل . وقد دونت نتائج هذه التجربة عن طريق ملاحظين محايدين في كل حالة ، وقد اختلفت أجواء الجماعات الثلاث وذلك بالنسبة للمجالات السلوكية الأربعة التالية :

- (١) رسم أو وضع السياسات .
- (٢) المشاركة في نشاط المجموعة .
- (٣) أساليب التحكم المستخدمة .
- (٤) توجيه النقد أو الاستحسان .

ويمكن تلخيص النتائج التي أسفرت عنها هذه التجربة على النحو التالي :

أولا - بالنسبة للجماعة التي كانت تقاد بطريقة أو توراتية كان يغلب على سلوك أفرادها نزعات عدوانية بين بعضهم البعض ونحو القائد ، وكان رد فعل الأطفال يتسم بالاضطراب والتوتر . كما تميز سلوك بعض أطفالها بالخضوع والاعتداع على القائد ، وقد ظهر عدم تماسك الجماعة واضحا فضلا عن ظهور المنافسة الانانية بين الأطفال أملا في الحصول على رضا واستحسان القائد .

ثانيا - بالنسبة للجماعة الديمقراطية فقد سادت فيها الروح المعنوية العالية والتماسك بين أطفالها ، وظهر فيها بوضوح التعاون بين الجماعة وبين القائد الذي كان يشركهم في تحديد الهدف وتوزيع العمل ويشجعهم على التعبير عن رأيهم وإظهار رغباتهم . وقد تميزت هذه الجماعة بكفاءة عالية في إنتاجيتها وتحقيق أهدافها .

ثالثا - أما في قيادة عدم التدخل فكان يبدو أن الأطفال فيها ينقصهم معلومات هامة وأساسية بالنسبة للأشياء التي يناقشونها . وقد كان لعدم وجود أهداف معينة متفق عليها من جميع الأعضاء بالاضافة إلى عدم تحديد دور كل عضو أثر كبير في كثرة النزاع والصراع والتوتر وعدم الترابط بين الأعضاء مما أدى إلى فشل أفراد الجماعة في تحقيق أى قدر من النجاح .

أنواع القادة في المجال الإرشادي

يمكن تقسيم القادة من الوجهة الإرشادية إلى نوعين :

أولها القادة الفنيون أو المهنيون المتخصصون *Professional Leaders* وهم هؤلاء القادة الذين يقومون بخدماتهم نظير أجرى مادي وينطوي تحت هذا النوع من القادة في مجال الإرشاد الزراعي كل من يعمل في الجهاز الإرشادي من فنيين واخصائيين مثل المرشدين الزراعيين والمفتشين والإخصائيين الإرشاديين ... الخ . وقد سبق لنا الكلام عنهم في الباب الخامس .

أما النوع الثاني من القادة فهم القادة المحليون *Local Leaders* ويمكن تعريفهم طبقا لكسلي وهيرن^(١) على النحو التالي :

القادة المحليون هم إناس إختيروا — بسبب إهتمام خاص أو لياقة معينة — ليعملوا في البرامج الريفية المحلية ومن ضمنها البرامج الإرشادية . وهم يعملون في الغالب دون مقابل مادي ويكتفون بالرضا مما يترتب عن نتائج عملهم من تحسين الظروف والنهوض بمجتمعاتهم الريفية المحلية وستركز مناقشاتنا التالية على هذا النوع من القادة نظرا للدور الحيوي الذي يقومون به والذي أشرنا في اليه مستهل هذا الباب .

والقيادات الريفية المحلية من الناحية الإرشادية قد تأخذ أشكالا متعددة ، وللأغراض العملية فانه يمكن تصنيف القادة المحليون إلى نوعين (٢) رئيسيين هما :

(١) قادة التنفيذ : *Action Leaders*

(٢) قادة الرأي : *Opinion Leaders*

(1) Kelsey and Hearne, *op. cit.* p. 230.

(2) Sanders (editor), *op. cit.* pp. 217-318.

وقادة التنفيذ : هم أولئك المادة الذين يدربوا للقيام بوظائف وأنشطة محددة تتعلق بتخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج الإرشادية . ويمكن تصنيف قادة التنفيذ على النحو التالي :

١ - قادة تنظيميون : وهؤلاء هم القادة الذين يمكن أن يساهموا في الاعمال الادارية والتنظيمية الإرشادية على مستوى المنظمات الإرشادية المحلية .

ب - قادة متخصصون في مجالات معينة : وهم أولئك القادة الذين يجيدون تخصص زراعى أو اقتصادى منزلى معين ويساهموا في تعليمه للآخرين ، مثال ذلك ربة البيت الريفي التي تجيد الحياكة وفن التفصيل وتقوم بتعليمه لفتيات القرية .

ج - قادة النشاط : وهم أولئك الذين يمكن أن يساهموا في القيام بأنشطة إرشادية معينة مثل إقامة الحقول الإرشادية في مزارعهم ، إقامة المعارض الإرشادية ، تنظيم الرحلات والمسابقات ... الخ .

د - مخططي البرامج : وهم أولئك القادة الذين يعملون في اللجان الإرشادية الاستشارية والتي تخصص بتخطيط ووضع البرامج الإرشادية المحلية .

أما قادة الراى فهم عبارة عن الاشخاص من ذوى النفوذ بالمجتمع المحلى والذين لهم تأثير فى الآخرين وذلك لتوافر صفات وخصائص معينة فيهم مثل مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية . أو نتيجة لمستوى التعليم ، أو السن ، أو سمعة العائلة ، أو الثروة والجاه . أو الإتصالات السياسية ... الخ . وعادة ما يكون تأثيرهم غير مباشر (أى يعملون من خلف الكواليس) وقد يكونوا رسميين أى لهم مركز وظيفى معين فى المجتمع المحلى مثل العمدة . شيخ البلد .

لإمام المسجد ، مآذون القرية أو معلم المدرسة . . . الخ أو قد يكونون غير رسميين . وبصفة عامة ينبغي على المرشد الزراعي أن يعرف من هم قادة الرأي في المنطقة التي يعمل بها ويعرف متى وكيف يمكن لإشراكهم والانتفاع منهم في العمل الإرشادي .

الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الريفي المحلي

سبق لنا أن ذكرنا عند مناقشة نظريات القيادة أن الصفات المرغوب توافرها في القادة تختلف باختلاف الموقف الاجتماعي ونوع العمل المراد تحقيقه وحجم الجماعة وأهدافها . وإن كان هذا لا يعني بطبيعة الحال أنه لا يوجد هناك صفات أو خصائص معينة ينبغي أن يتحلى بها القائد الريفي المحلي . ومن هذه الصفات والخصائص نورد ما يلي مع أخذنا في الاعتبار بأن الكثير منها يمكن تميته أو اكتسابه عن طريق التعليم والتدريب .

(١) الإيمان برسالة لارشاد الزراعي وأهميته في تطوير الريف .

(٢) الاستعداد للخدمة العامة عن قبول ورضا وبدافع شخصي .

(٣) الإلمام بمشاكل وظروف المجتمع المحلي والقدرة على استلهام احتياجات الجماعة .

(٤) الرغبة الصادقة لتحمل المسؤوليات والمهام القيادية مهما استلزم ذلك من

تضحيات .

(٥) أن يكون من الزراع التقدميين المهتمين بالأخذ بالأساليب والطرق

والأفكار المزرعية التي ينصح الإرشاد الزراعي باتباعها .

(٦) أن يكون ذا شخصية قوية مرموقة ومحجوبة بين أهالي القرية ، ولديه

المقدرة على إبداء الأفكار والمقترحات ووضع الخطط والتأثير في الآخرين ، وأن

يتصف بالأخلاق السليمة والسمة الطيبة والثقة بالنفس والدكاء وحسن التصرف

وتقدير الأمور ، والقدرة على التعبير ومخاطبة الغير على قدر عقولهم وبالأسلوب الذى يفهمونه والمنطق الذى يؤمنون به .

(٧) أنويتجهز بجبرات معينة أو مهارات خاصة فى مجال أو ناحية معينة تهم المجتمع المحلى ويمكن الاستفادة منها فى البرامج والأنشطة المحلية .

وفى بحث قام به المؤلف (١) فى قرية زاوية غزال مركز دمنهور بمحافظة البحيرة عن القيادات الريفية المحلية ، تناولت الدراسة سؤال الزراعة وعن وقوعها فى عينة البحث سؤالاً تنطوى لإجابته على إيضاح رأى الزراع المبحوثين فيما يتعلق بالأسس أو المعايير التى يعتقدون فى أهمية مراعاتها فى إسناد المهام القيادية لبعض الزراع فى القرية دون سواهم . وقد أسفرت نتائج هذا البحث عن المعايير التالية مرتبة من حيث أهميتها من وجهة نظر زراة هذه القرية :

- (١) الرغبة الصادقة فى تحمى المسئوليات والمهام القيادية .
- (٢) الإلمام بمشاكل وظروف القرية .
- (٣) القبول والتأييد من قبل مختلف الفئات بالقرية .
- (٤) درجة المشاركة فى مختلف الأنشطة بالقرية .
- (٥) المبادرة بالآخذ بالطرق والأساليب الزراعية المحسنة .
- (٦) مستوى التعليم الذى حققه الشخص .
- (٧) العمل بإخلاص مع الآخرين .
- (٨) المقدرة على التخطيط والتعاون مع الآخرين .
- (٩) القدرة على التعبير .
- (١٠) التقدم فى السن .
- (١١) الثروة والغنى والجاه أو الإنتماء لعائلة بارزة فى القرية .

(1) El-Adly A. E., A Study of Local Leadership in an Egyptian Village, Alexandria Journal of Agricultural Research, No. 1, Vol. 20, 1972.

إكتشاف واختيار القادة المحليين

Identifying and Selecting Local Leaders

يقال كثيراً أنه لا يوجد قادة محليين ولكن ساندرسن Sanderson (١) يذكر أن هناك فرق بين القول بأنه ليس هناك قيادات مرتقبة والقول بأنه ليس هناك قيادات فعالة ، ويضيف قائلاً أنه يوجد بكل جماعة القيادات الضرورية والتي قد تكون معروفة وواضحة أو محتملة . ومن المعروف أن القيادة تظهر نتيجة الحاجة ومن الممكن خلق الفرص لنمو القيادة ثم العمل على تدريب القادة التدريب المناسب للهام المتوقع قيامهم بها . والقيادة موجودة دائماً في أى موقف ، وأن كل ما هو مطلوب هو إيمان واقتناع المرشد الزراعى في القيادات المحلية المرتقبة بالمنطقة التي يعمل بها .

وكما قلنا فإن عنصر القيادة موجود في كافة المواقف ، وعن طريق الملاحظة الدقيقة والدائمة من قبل المرشد يمكن التعرف على القادة على أن يتبع ذلك تدريبهم وتمتية مقدراتهم القيادية ، ويذكر كل من كلسي وهيرن (٢) في هذا المجال .

الخطوات التالية في التعرف على واختيار القادة :

- ١ - ما هي المهمة التي ستؤدى ؟
- ٢ - ما هي الصفات والمهارات التي تحتاجها هذه المهمة ؟
- ٣ - أين يوجد الشخص الذى لديه هذه المؤهلات ؟
- ٤ - ما هي المجموعة التي ستؤيد هذا الشخص وتبته ؟

(1) Ministry of Food and Agriculture, Government of India, Extension Education in Community Development, op. cit. p.339.

(2) Kelsay and Hearne, op. cit. p. 233.

٥ - ماذا يتوافق لدى هذا الشخص من صفات وأى منها يمكن أن يتحسن بالتدريب؟ وأياها قد لا يتغير بدرجة محسوسة؟

٦ - ماذا يعوز هذا الشخص من صفات وأى منها قد يتطور بالخبرة والتدريب وأياها قد لا يتغير بدرجة محسوسة؟

٧ - على أى الأسس سوف يتم إقناع الشخص بالمواصفات والمؤهلات السابقة للخدمة والعمل كقائد محلي؟

وفي عملية التعرف على واكتشاف القادة المحليين فمن المهم أن نعرف بوضوح ما هو الشيء المطلوب عمله وما هي المعارف والمهارات اللازمة لأداء هذا العمل. وبما يعقد المشكلة هنا أن بعضاً من المؤهلات مثل الصحة والطاقة والذكاء كلها صفات موروثية بينما هناك مؤهلات أخرى مثل المعرفة بالموضوعات الفنية، الثبات في الخطابة، والقدرة على التنظيم والتخطيط يمكن تميمتها وتحسينها عن طريق التدريب والخبرة والممارسة العملية. وعندما يعرف المرشد الزراعي ما هي المؤهلات أو المواصفات المطلوبة في القائد، فمن السهل عليه اكتشاف هذا القائد. ومن المهم في هذا المجال إيجاد الشخص الذي يتمتع بتأييد وسمانة وتمضيد الجماعة، ثم يحدد بعد ذلك الصفات التي يمكن تميمتها عن طريق التدريب والخبرة في القائد المرتمب.

وعملية التعرف على وإختيار القادة ليست بالعملية السهلة ولكن الطرق الآتية (١) جربت وثبتت فاعليتها في هذا المجال:

(1) Extension Education in Community Development. op. cit.

١ - طريقة المناقشة : The Discussion Method

من خلال المناقشات عن أى موضوع يمكن للمرشد التعرف على الشخص ذو المعارف والقدرات المميزة للمناقشة تشجع القائد المرتقب ليعبر عن رأيه وبمضى الوقت فإن هذا يجعله أكثر ثقة فى قبول مركز قيادى معين وربما يظهر كقائد له أهميته .

٢ - طريقة تقسيم المجموعة الكبيرة الى مجموعات صغيرة :

The Workshop Method

وفىها تقسم المجموعة الكبيرة الى مجموعات صغيرة فيها يقع مسئولية إتخاذ القرارات على فئة معينة من الأشخاص . وبمضى الوقت فإنه يمكن للمرشد الزراعى أن يتعرف ويحدد الأشخاص الذين يقع على عاتقهم تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات داخل المجموعة . وعادة ما يأخذ المرشد الزراعى فى هذه الطريقة دور المشرف أو المراقب أو قائد المناقشة .

٣ - ملاحظة الجماعة : The Group Observer

وفى هذه الطريقة يقوم المرشد الزراعى بملاحظة أفراد المجتمع المحلى أو أعضاء جماعة معينة فيه أثناء العمل . وفى هذه الحالة يكون المرشد فى وضع أمثل للتعرف على أنواع القيادات المختلفة فى المنطقة . وللحصول على أفضل النتائج باستعمال هذه الطريقة فإنه ينبغى على المرشد الزراعى أن يقوم بهذا العمل بدون إدراك من الجماعة لدوره .

٤ - طريقة الاستبيان أو الطريقة السيمومترية :

The Questionnaire or Sociometric method

وهذه الطريقة يستخدمها المرشدون الزراعيون الذين يذهبون للعمل فى مناطق جديدة رغبة فى معرفة القيادات الفعلية أو المرتقبة . وهذه الطريقة تتطلب إعداد مجموعة من الأسئلة توجه إلى مجموعة ممثلة من الزراع بالمنطقة ثم تحلل

وتبويب بيانات الإستييان لمعرفة أكثر الأسماء ظهوراً ولما عانا في تقلد الوظائف القيادية بالمنطقة. ويتضمن الإستييان أسئلة مثل: لمن تذهب طلباً للمشورة والعون في المسائل الزراعية الهامة ؟ ، من هم الأشخاص الذين لهم نفوذ وتأثير في فض المنازعات التي تحدث بالقرية ؟ وبعد عدة مقابلات شخصية يتمكن المرشد من معرفة القائد أو القادة في المنطقة .

٥ - طريقة الانتخاب : Election Method

وهي طريقة أخرى في التعرف على وإنتخاب القادة المحليين . ولمساعدة الجماعة في إنتخاب الرجل المناسب لشغل الوظيفة المناسبة فانه ينبغي على المرشد أن يوضح لإفراد الجماعة نوع المهام والمسؤوليات المطلوب القيام بها ، وبناء على ذلك تتمكن الجماعة من إنتخاب قادتها المحليين على أساس سليم .

٦ - الاستناد إلى الأقدمية والخبرات السابقة :

Seniority and Past Experience

في بعض الجماعات يعتبر الاستناد إلى الأقدمية أساس سليم ومقبول في إختيار القادة . ولهذا الطريقة مزاياها وقصورها ، ومن مزاياها البارزة أنه من المحتمل أن يكون الشخص الأكبر سناً هو أكثر أفراد الجماعة خبرة ودراية وربما يمكنه هذا من تدعيم ثبات والمحافظة على كيان الجماعة وأهم قصورها الواضحة هو أن القابلية والمقدرة الحقيقية على القيادة ربما قد تتواجد في شخص آخر ينقصه فقط صفة الأقدمية . وفي بعض الجماعات قد تؤخذ الخبرات السابقة كأساس مقبول في إختيار القادة .

من العرض السابق يتضح لنا أن هناك طرقاً متعددة في إكتشاف وإختيار القادة الريفيين المحليين ، وينبغي على المرشد الزراعي إختيار الطريقة التي تناسب

مع مقتنيات ظروف وطبيعة المنطقة وتلائم في نفس الوقت مع خصائص السكان الريفيين بها .

تدريب القادة المحليين

Training of Local Leaders

قد يكون لدى القادة الريفيين المرتقبين والذي تم التعرف عليهم واختيارهم بالطرق السابقة بعض القدرات والمهارات القيادية ولكن غالباً ما يعوزهم بعض الصفات الضرورية للقيادة الفعالة . بالإضافة إلى أن معلوماتهم وخبراتهم قد تكون قديمة لا تسير الظروف ومن هذا يتبين لنا أهمية تدريب القادة المحليين والذي ينبغي أن يتم فيه إكساب هؤلاء الناس الصفات القيادية المرغوبة وتنمية مقدراتهم القيادية وزيادة فعاليتهم في نقل الأفكار والحقائق مع تفهمهم الكامل للناس الذين يعملون معهم . وعن طريق تدريب القادة المحليين فإنه يمكن إحداث تغييرات مرغوبة في اتجاهاتهم ومعارفهم ومهاراتهم وهذا بالتالي يؤدي بلاشك إلى قيام هؤلاء القادة بأداء أدوارهم ومسئولياتهم على الوجه الأكمل .

وفي برامج تدريب القادة المحليين فإنه من الضروري أن يكون هؤلاء القادة على فهم وإدراك واضحين بما ينبغي عليهم القيام به ولماذا . ومن المعروف أن أهداف تدريب القادة تختلف طبقاً لطبيعة ونوع الوظيفة أو الوظائف المتوقعة أن تسند إليهم . والمفروض في القيادة أنها شيء يمكن إكسابه وتنميته ، أي أن القيادة مثل غيرها من المهارات يمكن تعلمها وتعليمها .

وينبغي وضع برنامج التدريب في ضوء حاجات الجماعة وظروفها ولو أنه من المرغوب فيه أن يراعى في برامج تدريب القادة المحليين إعدادهم لأداء الوظائف والأدوار العامة التي قد يطلب منهم القيام بها ومزاوتها .

وعموماً فإن عيوباً أي في نهج تدريب القادة المحليين ينبغي أن يركز
على الموضوعات التالية :

١ - هضم وإستيعاب المفاهيم الأساسية للسلوك الإنساني والعلاقات الإنسانية
بطريقة مبسطة .

٢ - طرق تحديد وتشخيص وتحليل المشكلات ودراستها ووضع البدائل
المختلفة لحلها وإختيار أفضل هذه البدائل في ضوء المصادر والإمكانات المتاحة .

٣ - إكتساب المهارات الأساسية اللازمة في المجالات الآتية : العمل التعاوني ،
طرق تبادل الأفكار والحقائق ، القدرة على إدراك أهداف الجماعة ، إحترام آراء
الآخرين ، القدرة على التفكير الواقعي والموضوعي ، القدرة على التحكم في
الزعات الشخصية .

٤ - تزويد المدربين بالمعلومات والمهارات الفنية الضرورية للقيام بالمهام أو
الأنشطة المتوقع قيامهم بمزاوتها ، طرق تشخيص المشكلات والمواقف ، كيفية
حل المشكلات ، تخطيط الطرق التعليمية المناسبة ، كيفية عقد الإجتماعات وإدارة
المناقشات ، تعلم العمل مع الآخرين كفريق .

وينبغي أن يراعى في برامج تدريب القادة المحليين المبادئ الأساسية في
سيكولوجية تعليم الكبار ويجب أن تذكر ولا ننسى أبداً أن هؤلاء الناس هم أشخاص
كبار ناضجين ، وهم في نفس الوقت متطوعين لا يتقاضون أجوراً عما يقومون
به من أعمال . وبناء على ذلك فإن برامج تدريب القادة المحليين تقتضي إتباع منهج
وأسلوب مختلف عن ذلك الأسلوب المستعمل بالنسبة لتلاميذ المدارس . وقد
سبق لنا تناول هذه المبادئ في الباب الثالث .

طرق التدريب القيادية

Methods of Leadership Training

يوجد نوعين من طرق التدريب القيادية منها طرق تدريب رسمية **Formal** وأخرى غير رسمية **Informal** ومن الصعب جداً فصلها عن بعض البعض نظراً لوجود تداخل بينهما . والطرق الرسمية في التدريب القيادي هي تلك الطرق المصممة لتحقيق أهداف تدريبية محددة وتنظم بواسطة شخص ما يسمى لتدريب وتنمية القيادة في الآخرين . أما الطرق الغير رسمية فهي تلك الطرق التي يلجأ إليها الفرد نفسه ويستعملها في تنمية مهاراته ومقدراته القيادية . وسنتناول طرق التدريب القيادية (١) ببعض التفصيل على النحو التالي :

أولاً - الطرق غير الرسمية في التدريب : Informal Methods of Training
إن أحد المتطلبات الأولى في التدريب القيادي هي أن يتعلم القائد كيف يفهم ويتعامل مع الآخرين ، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الملاحظة الشخصية ودراسة المواد المرتبطة بالسلوك الإنساني . ومن الطرق التدريبية غير الرسمية التي يمكن إتباعها ما يلي :

١ - الملاحظة **Observation** : أي ملاحظة الآخرين أثناء قيامهم بأداء المهام القيادية .

٢ - القراءة والاطلاع **Reading** : أي دراسة المطبوعات المتعلقة بالقيادة والتي قد توجد في المكتبات ، النشرات أو الخطابات الدورية ... الخ .

(1) Ibid. pp. 344-346.

٣ - التحدث مع الآخرين Talking with Others : أى التحدث مع القادة والاعضاء الآخرين فيما بينهم المجموعة من موضوعات .

ثانياً - الطرق الرسمية في التدريب Formal Methods of Training

الطرق الرسمية في القيادة قد نستعمل إما بمفردها أو كمجموعة ومن طرق التدريب الرسمية ما يلي :

١ - المحاضرة Lecture : من المحتمل أن تكون المحاضرة هي أكثر الطرق شيوعاً في الأنشطة التعليمية والتدريبية. في هذه الطريقة يعطى القادة المحللين معلومات كثيرة وفي نفس الوقت يتاح فيها فرصة محدودة للغاية المناقشة أو للتعبير عن آرائهم. وقد تكون هذه الطريقة مفيدة ونافعة في ظروف وأحوال معينة ، ولكن ينبغي العمل دائماً على تدعيمها بطرق ومعينات أخرى لزيادته كفاءتها وفعاليتها .

٢ - اجتماعات المداولة Workshops : وفي هذه الطريقة يجتمع مجموعة من القادة المراد تدريبهم ليناقشوا سوياً مشكلة تهمهم وذلك تحت إشراف إخصائي التدريب .

٣ - اجتماعات النقاش والندوات Forum, Panel, Symposium : وهي كلها أنواع من الإجتماعات التي قد تستخدم في تدريب القادة في ال Forum أو ال Panel يقوم ٣ - ٤ أشخاص بشرح أوجه محدد له لموضوع معين ينصت خلالها جمهور المستمعين لما يقال وقد تعطى الفرصة للحاضرين بتوجيه أسئلة . أما في طريقة ال Symposium فيسمح فيها لاثنتين أو أكثر من المتكلمين بعرض أوجه مختلفة لموضوع واحد ، وعادة ما يتبع ذلك بمناقشة المجموعة أو يخصص

في النهاية فترة لترجيح الأسئلة من الحاضرين .

٤ - **العينات السمعية والبصرية Audio-Visual Aids** : فيمكن استخدام

مبينات مثل تمثيل الأدوار **Role Playing** والدراما الاجتماعية **Socio-drama**

ووسائل الإيضاح أو البيان **Demonstrations** العمل وهي كلها وسائل ثبت

فعاليتها في التدريب على المهارات القيادية .

٥ - **الرحلات الحقلية Field Trips** : وفيها يزور القادة المحليين المرتقبين

الجماعات والمنظمات الأخرى ليتعرفوا عليها ويشاهدوا طريقة العمل فيها وذلك

بقصد زيادة معارفهم وخبراتهم .

٦ - **التلمذة أو التمرين Apprenticeship** : وفيها يتاح للقادة المرتقبين

فرصة مشاهدة الآخرين أثناء تأديتهم لمهامهم بغرض الأمام بالانشطة القيادية

وكيفية تناول وحل المشكلات. وما لاشك فيه فان ذلك يتيح للقادة فرصة طيبة

لاكتساب تقم أفضل للمهام والوظائف القيادية .

٧ - **التدريب الجماعي Training group** : وفيها يتم حضور أعداد كبيرة

من القادة المحليين في وقت واحد لإجتماع تدريب معين. وفائدة هذه الطرق ترجع

في تهيئتها الفرصة أمام المدربين في اقتسام المعارف والخبرات والتعلم من بعضهم

البعض حيث أن لكل منهم خبراته ومعارفه الخاصة .

٨ - **المساعدة المباشرة من قبل الاخصائيين**

Direct Assistance from Experts

ومثل هذه المساعدة قد تتم في شكل نصائح وتوجيهات من قبل إخصائي التدريب

للقادة المرتقبين وذلك فيما يختص بالمهام التي ستسند اليهم وكيفية مزاوتها .

٩ - **تقسيم المجموعة الكبيرة الى مجموعات صغيرة في العدد**: ويختار لكل

مجموعة صغيرة رئيس تختص بدراسة موضوع معين وتسجل مداولات ومناقشات

كل مجموعة وتتاح فيها الفرصة لأفراد عديدين قيادة المناقشة وممارسة الأدوار القيادية .

١٠ - إغناء الأدوار ليات (إغناء الإجماليين Giving Responsibilities to Local Leaders): وفيما يسند لكل شخص وظيفة أو نشاط معين يقوم به ، وهذا من شأنه أن ينعى فيه الشعور بالثقة في النفس .

الدوافع السيكولوجية التي تحفز الناس للعمل كقيادة

يمكن تعريف القوى الدافعة Motivation ببساطة بأنها تلك القوى التي تتبع من داخل الشخص نفسه والتي تجعله يتصرف بشكل يؤمن له الأشياء التي يريدتها ويتجنب الأشياء التي يخافها أو يخشاهما . وتدل نتائج الأبحاث على أن هناك دوافع متعددة تجعل الناس تتصرف بطريقة خاطئة أو تسلك سلوك معين . وهناك الكثير من المؤلفات والأبحاث التي نشرت في هذا المجال ولا يعدنا هنا الخوض في تفاصيلها ، ولكننا نهدف ببساطة دراسة بعض العوامل الاجتماعية والسيكولوجية التي قد يكون لها أثر في تقلد بعض الناس دون غيرهم مناصب أو وظائف قيادية واستمرارهم في تقلد هذه المناصب وممارسة هذه الأدوار .

ومن الصعب الفصل بين الأوجه المختلفة للقوى الدافعة البشرية الاجتماعية ، والطبيعية والسيكولوجية ، وبالمثل أيضاً فإنه يصعب أن نصل إلى قائمة كاملة تحوى جميع حاجات الناس والتي قد يكون لها تأثير في سلوكهم وتصرفاتهم . ولكن المناقشة التالية سوف تلتقى بعض الضوء على هذا الموضوع .

أن الرغبة السيكولوجية الأولى للفرد هي حب البقاء Self Preservation وتعنى الرغبة في الحفاظ على بقاء الجنس البشرى . وقد لا تكون هذه الرغبة

مدركة دائماً من قبل الفرد وقد تحدث تلقائياً . مثال ذلك الرغبة التي يدفع شخص ما لإنقاذ حياة شخص مشرف على الغرق أو لإنقاذ طفل من منزل يحترق وكتلية لتلك الرغبة قد يتطوع الشخص في فرق الدفاع المدني أو أى مشروع إنقاذى .

أما الحاجة الأساسية الثانية للفرد فهي الحب Affection ، فقد تكون الرغبة في إكتساب محبة ومداقة الآخرين بمثابة العامل الرئيسى الذى يدفع بالشخص للعمل والتطوع كقائد ريفى على .

والرغبة الثالثة تمثل في القوة أو السلطة Power ، ومضمون القوة أو السلطة يعنى السلطة فوق الآخرين . ولاشك أن تقلد الشخص لمنصب قيادى معين يشعر بنوع من السعادة والرضا ، كما أن هذا المنصب يعمل على زيادة مكانة الفرد الاجتماعية Social status في المجتمع المحلى . ولعل هذه الرغبة تدفع بالكثير من الناس للتطوع للعمل كقادة محليين أو قادة من أى نوع .

وهناك الرغبة في الحصول على اعتراف الآخرين بالفضل والجميل Recognition and Appreciation ، فليس هناك من لا يود أن يحظى بتقدير الآخرين له والاعتراف بفضله وجهله وقد يمكن في هذه الرغبة قوة دفع هائلة في التطوع للعمل كقيادة . على أنه ينبغي عدم المبالغة أو الاطناب في تكريم القادة المحليين إذ أن ذلك قد يترتب عليه نبذ بقية أفراد المجتمع المحلى لهم . فقد تعبر كلمة تقدير بسيطة عن الكثير بالنسبة للعديد من القادة ، وإن كان ذلك يعتبر غير كافياً بالنسبة للقليل منهم . والمشكلة الآن تتلخص في كيفية وطريقة تقديم الثناء والتمكير لهذا النوع من القادة . وهناك بعض الطرق التي يمكن إستخدامها في هذال المجال وينبغى على المرشد الزراعى أن يختار أنسبها طبقاً

لمقتضيات الموقف :

- ١ - توجيه خطابات الشكر والثناء والاعتراف بالفضل .
- ٢ - توزيع شهادات التقدير في حفلات تقام لهذا الغرض .
- ٣ - منح الجوائز على المتفوقين منهم مثل توزيع الميداليات التذكارية .
- ٤ - ذكر أسماء البارزين في وسائل الأعلام المختلفة من راديو ومجلات وصحف محلية وإرشادية .
- ٥ - القيام برحلات ثقافية وترفيهية .
- ٦ - إقامة حفلات سنوية لهذا الغرض .
- ٧ - العمل على تشجيع وحفز الزراع الآخرين على تقديم الشكر والثناء للقادة .
- ٨ - كلمة شكر شخصية من المرشد الزراعي .

دور ووظائف ومهام القادة المحليين

Role and Functions of Local Leaders

قد تختلف أدوار ووظائف القادة المحليين من مكان لآخر وذلك طبقاً للطبيعة ونطاق الوظيفة أو المهام المراد القيام بها . وفي بلاد كعصر حيث تنفسي الأمية بين الغالبية العظمى من السكان الريفيين فإن إحدى الوظائف الهامة للقادة في نظر المؤلف أن يكونوا أكاداه في تعليم غيرهم على اعتبار أننا في محدبنا للقادة قد راعينا اختيار أسعدهم حظاً من ناحية المستوى التعليمي . وتختلف

وظائف القادة أيضا تبعا لظروف المجموعة والفدرات الشخصية التي في حوزة القادة أنفسهم . والوظيفة الرئيسية للقادة المحليين هي أن يكونوا مثلا وقدوة طيبة يحنذى بها الآخرون .

والقادة المحليون الأكفاهم أولئك الذين يظهرن رغبة واهتمام حقيقي ومبادرة في المشكلات والبرامج المحلية . وم أيضا الزراع الذين يهتمون بالأخذ وتبل الأفكار والمرق الزراعية المستحدثة ويكونوا في طليعة المتبين لها . هذا وتعمد الجماعات على القادة إذ بدونهم تصبح هذه الجماعات عاجزة عن تحقيق أهدافها . ومن المعروف أن القيادة ترتبط بالمسؤولية ، وما ينجح القادة في تحقيقه أو يفشلون فيه ينمكس بطريقة مباشرة على بقية أفراد الجماعة . وبالمثل فإن تصرف أفراد الجماعة يؤثر أيضا على القائد وتمثل مساعدة أفراد الجماعة للقائد في منحه الاحترام والسلطة الضرورية لإنجاز الأعمال ، وأن الثقة المتبادلة بين القائد والاتباع تمكن القائد من تحقيق أهداف المجموعة .

ومن الأدوار الهامة التي ينبغي على القائد المحلي أن يلعبها في المجتمع المحلي هي أن يكون مبادرا initiator أى أن تتوافر لديه المقدرة على المبادرة ، وبعبارة أخرى أن يسبق القائد باقى أفراد مجموعته في التفكير بالنسبة لأهداف الجماعة أو مشروعاتها ووسائل وسبل تحقيقها ... الخ .

والجماعات تحتاج عادة إلى نوعين من المساعدات : وأولى هذه المساعدات تتعلق بمساعدة الجماعة في التقدم أو التحرك نحو الأهداف الموضوعه . أما المساعدة الثانية فتتعلق بالمساعدة في توفير ظروف عمل جيدة بين أعضاء الجماعة . والقائد المحلي الناجح عادة ما يكون مدركا لكلا النوعين من المساعدات ويلعب الدور أو الأدوار التي تناسب كل منها .

والآتي بعض من المسؤوليات التي يتوقع من القائد المحلي القيام بها :

١ - مساعدة المجموعة في التعرف على مشاكلها وحاجاتها .

٢ - تحريك المجموعة تجاه أهدافها .

٣ - العمل على تنمية العلاقات الداخلية وتنشيط التفاعل بين أعضاء المجموعة .

٤ - العمل على المحافظة على وحدة المجموعة وتماسكها .

٥ - أن يكون قدوة ومثالاً طيباً يقتدى به الآخرون .

وبالإضافة إلى ذلك فقد إقترح دوايت ساندerson ^(١) Dwight Sanderson الوظائف التالية للقادة :

١ - القائد هو المتحدث باسم الجماعة التي يمثلها Group Spokesman .

٢ - القائد يعمل على التوفيق بين الأطراف المتنازعة في الجماعة Group Harmonizer ، إذ ينبغي على القائد أن يعمل على إزالة أسباب الخلاف وفض المنازعات بين أفراد المجموعة ويعمل دائماً على جمع شمل وترابط أفراد مجموعته .

٣ - مخطط الجماعة Group Planner إذ ينبغي أن يدرك مقدماً حاجات ورغبات أفراد المجموعة ، ويخطط من أجل تنفيذها ، ويترجم أغراض الجماعة إلى أهداف عملية ، ويعمل على توفير الإمكانيات والموارد لتنفيذها .

- ٤ -- مسئولية القائد في مساعدة المجموعة في تنفيذ الخطط والسياسات .
- ٥ -- نموذج أو رمز للمجموعة Group Symbol : إذا يبنى عليه الولاء .
التام لأهداف ومعايير الجماعة سواء بالأقوال أو الأفعال . وأن القائد يمثل المجموعة فقط ما دامت إنجازاته وإهتماماته تسير وفق نفس خط إتجاه وإهتمام أفراد الجماعة .

تقييم برامج تدريب القادة المحليين

يتم بالتقييم في أبسط صورته بأنه عملية تحديد الإنجازات الإيجابية منها والسلبية وذلك في ضوء الأهداف الموضوعية ، والتقييم عملية مستمرة .
وفي عملية تقييم برامج تدريب القادة المحليين ، فإنه ينبغي مراعاة النقاط التالية :

١ - هل أنجز القادة المحليين المهام والمسؤوليات التي اضطروا بها ؟ وما هي الآثار التي ظهرت نتيجة عمل هؤلاء . على المجتمع المحلي وعلى باقي أفراد الجماعة ؟

٢ - هل القادة الذين إختيروا للوظائف القيادية متوفين الحد الأدنى من الصفات المرغوبة والشروط الضرورية اللازمة لقيامهم بهذه الوظائف ؟

٣ - ما مدى فاعلية كفاءة الطرق والأساليب التي استخدمت في اكتشاف وإختيار القادة المحليين ؟

٤ - ما مدى كفاءة الطرق والأساليب التعليمية المستخدمة في تغيير معارف

وسلوك وإتجاهات ومهارات القادة المرشحين ؟

٥ - ما مدى كفاءة الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية

للقادة ، وكذا الطرق المتبعة في تخطيط برامج التدريب ذاتها ؟

٦ - ما هو متوسط مدة اشتغال القادة كقادة ريفيين محليين ؟ كم منهم

يستمر في العمل كقادة لفترة من السنوات ؟ ولماذا ؟

٧ - ما هي أنسب أساليب التشجيع التي يمكن إستخدامها في حفز وإثابة

القادة المحليين ؟