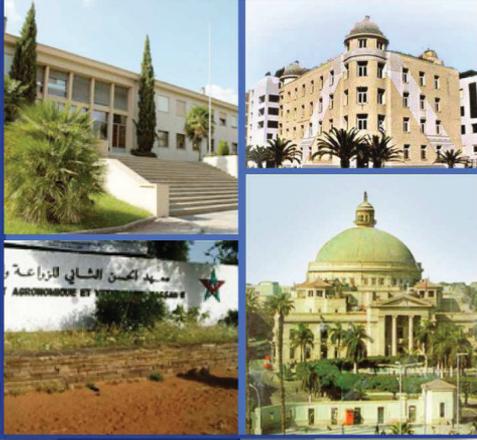




FORMder



FORMATION MULTIPOLE ET PLURIDISCIPLINAIRE
EN DEVELOPPEMENT RURAL



الفصل الثالث

مداخل وطرق تحديد واختيار القادة



Education and Culture DG

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 فى إختيارات أعضاء الجماعة لبعضهم البعض فى سياق أداء أنشطة وظيفية معينة (Sociometry)
- (8) الاختيار على أساس نمط السلوك الفردى ولعب الدور فى إطار موقفى محدد سواء طبيعى أو مصطنع.

وفيما يلي إستعراض لأهم مداخل اكتشاف القادة فى المجتمع المحلى:

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. أى 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 فى هذا المدخل تقييم الأفراد الذين يساهمون فى الأنشطة الاجتماعية بالمجتمع المحلى من حيث مستوى وشكل هذا الإسهام. ويكون القياس إما بالاتصال المباشر بأفراد المجتمع المحلى أو من خلال الإخباريين الثقة. ويتحدد مستوى المشاركة فى طبيعة الإسهام الذى يقدمه الفرد. من مجرد الحضور فى الاجتماعات العامة إلى العضوية فى المنظمات الاجتماعية المحلية ويتصاعد شكل الاسهام حتى مستوى شغل وظيفة فى 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 المحلى ترتبط بالدرجات العالية من المساهمة فى الأنشطة التطوعية. ويمكن التمييز بين نوعين من المشاركة أحدهما رسمى والآخر غير رسمى. ومن أهم مقاييس المشاركة الرسمية مقياس «شابين». وهو من نوع مقاييس «ليكرت Likert» المتدرجة فى الوزن لأنماط السلوك الأكثر إندماجاً فى النشاط الاجتماعى. 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 إستخدمت بعض الدراسات قطاع من ذوى المعرفة بالمجتمع. وإستعملت 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 إستخدمت 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 بقاء 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 بالآتي: 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 اعتبار 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 استخدمت 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.



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 ويبنى 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 أن 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 أن 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، وجها 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 والمحاسبات 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. ونظرا 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 غالبا 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 نسبيا، 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 غالبا 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 و نجاح 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 تحديهم 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. أما 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 تحدياً 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 ولإحداث 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 الفكاهة للموضوع المطروح على بساط المناقشة.

مصدر هذه المحاضرات ادناه
نوار. محمد حلمي و عماد مختار الشافعي . بدون ذكر السنة . القيادة
ومشروعات التنمية الريفية تم اعداد هذا الكتاب في اطار مشروع
TEMPUS PROGRAMME/FORMDER .