

بحث عن

## دور القيادات المنتخبة في تحقيق أهداف الجماعات بمراكز الشباب

إعداد

**وليد علي محمد أحمد**

معيد بقسم خدمة الجماعة

بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالقاهرة

أولاً : القيادة :

1- تمهيد :

إن ما يشهده العالم اليوم من تطورات وإكتشافات متتالية في جميع ميادين الحياة ، بما في ذلك التطور الحاصل في مجال القيادة ، ويأتي تبعاً لتطور المجتمعات على مر التاريخ ، فالعلاقة بين القيادة والمجتمع علاقة وثيقة ، حيث أن مفتاح النجاح يتمثل في قدرة القائد على أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية في ضوء تعامله مع البيئة المحيطة به وتعتبر القيادة من العمليات الطبيعية التي تظهر داخل الجماعة ومن خلال المواقف التي تمر بها الجماعة ، فهي شكل من أشكال التفاعل بين أعضاء الجماعة ، ولأهمية القيادة داخل الجماعات أهتم الكثير من المتخصصين بدراسة ظاهرة القيادة ، حيث أنها من العوامل المؤثرة في تحقيق الجماعة لأهدافها وكذلك لنمو الجماعة .

ولذلك سوف يقوم الباحث في هذا الفصل بتوضيح عملية القيادة في خدمة الجماعة من خلال التعرف على أهميتها ، ووظائفها ، وعناصرها ، وأنواعها ، وأيضاً التعرف على خصائص القائد المنتخب ، ومهاراته ، ووظائفه ، ..... إلخ ، لتحقيق أهداف الجماعات بمراكز الشباب .

**2- ماهية القيادة :**

هناك العديد من التعاريف والمناهج والإطارات المختلفة لوصف القيادة ، وقد يعتمد إختيار القيادة على السياق الذي تتم فيه ملاحظة القيادة وقياسها (1)

و كمثل على ذلك اعتبر **Norhouse** أن القيادة : عملية يقوم الفرد بموجبها بتفعيل مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك (2)

وعلى الرغم من التحدي المتمثل في فهم القيادة وتمييزها ، هناك إتفاق على أن القيادة الإيجابية أمر مرغوب فيه ، وينبغي السعي إلى تطوير القادة والأفراد الذين لديهم القدرة على إظهار القيادة ، وتعتبر المؤسسات التعليمية التربوية والتي من ضمنها مراكز الشباب عن رغبتها في تطوير القادة في بيانات مهمتهم ، وأهدافهم وتقديم وعد القيادة من خلال الفرص الدراسية والدورات الأكاديمية التي تركز على دراسات القيادة ، فعلى سبيل المثال يؤكد جزء من بيان المهمة في ولاية ميشيغان أنهم سيعدون الشباب للإسهام الكامل في المجتمع بوصفهم قادة مواطنين مشاركين عالمياً ، ولتحقيق هذه الوعود يجب على مؤسسات الشباب الإنخراط في مناهج مخططة ومدروسة لتنمية القيادات الشبابية ، ويجب أن يدرك اختصاصيو التوعية أن النية يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على فعالية تطوير القيادة الشبابية (3) لو تأملنا أية جماعة إنسانية إذن للاحظنا أن أفراد تلك الجماعة لا يتشابهون ، أو بمعنى أدق لا يتساوون من حيث مدى تأثيرهم على سير تلك الجماعة ، فسوف نجد أفراداً يؤثرون في جماعاتهم أبلغ تأثير ، وسنجد أفراداً آخرين ليس لهم مثل هذا التأثير ، ولا تقتصر تلك الملاحظة على جماعة دون غيرها ، بل أنها تتوافر لدى جماعات الأطفال ، وجماعات الراشدين ، وجماعات العمل ، وجماعات الأصدقاء ،...إلخ ، ففي كافة أنواع الجماعات نجد هذا النمط من الأفراد ذوي المكانة المرموقة والكلمة المسموعة والتأثير البالغ على أفراد الجماعة (1)

(1) Bass,B.M. : **The Bass Handbook of Leadership Research and Managerial Applications** , New York , Free Press , 2011 , p: 4

(2) Northoues ,P.G: **Introduction to Leadership Concepts and Practice** , Thousand Oaks , CA SAGE Publications , 2011 , p: 7

(3) Dugan, J.P.Komives: **Leadership Theories In Associates The handbook for Youth Leadership Development** , (2nd ed) San Francisco , CA , 2011 , p: 35

ولما كانت القيادة تعتمد على مجموعة من الصفات والسمات التي توجه سلوك القائد للقيام بتصرفات معينة ، فيمكن القول بأن القيادة مكتسبة ، إذ يستطيع أي فرد تحسين نفسه في هذا المجال عن طريق الدراسة والممارسة ، وبذلك يمكن القول أن القيادة يمكن تعلمها وتعليمها للأعضاء ، كما أنه من الممكن تحسين مهارات القيادة بالممارسة والتدريب داخل الجماعات

وأقترح ( **توسبلند Toseland** ) طرق لتعليم القيادة تشتمل على عدة خطوات هي :

- إكساب العضو مجموعة من المعارف الخاصة بكل من الجماعة ، القيادة ، أدوار القائد ، صفات القائد ، أساليب القيادة .
- تدريب الأعضاء على تعلم أساليب القيادة بطرق علمية .
- إتاحة الفرصة للعضو لتحمل المسؤولية من خلال ممارسة الأنشطة التي يمارسها مع الجماعة .
- إتاحة الفرصة للعضو ليقود الجماعة في برنامج معين ، أو عمل معين بصور كاملة .
- إعطاء الحرية الكاملة للأعضاء للتعبير عن آرائهم وأفكارهم .
- تنمية الجوانب القيادية في العضو حتى يصبح قائداً مؤثراً في الجماعة (2)

### 3- أهمية القيادة :

لا يستطيع أحد أن ينكر أهمية القيادة حيث يعدها الإسلام الركيزة الأساسية لصالح المجتمع ، ويوجبها بقيام الجماعة ، يقول ( الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ) : إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم " (3) ، ولا يقف عند ذلك بل يتعداه إلى الحرص على حسن انتقاء القادة وإختيارهم ، إذ بصلاحتهم تصلح المجتمعات وتستقيم الأمور ، وبفسادهم تفسد ، ويدل على أهمية القيادة قول القائد الفرنسي نابليون " جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش

(1) إيمان عبد الوهاب محمود : علم النفس الإجتماعى بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، دار نور الإسلام للطباعة والتصميمات ، 2015 ، ص: 157

(2) Micheal Argle : Social Skill and Work Assocation With Center Youth , inc , u.s.a. , 2007 , p p : 207 , 208

(3) أبو داود سليمان ابن الأشعث : سنن أبي داود ، تعليق محمد ناصر الدين الألباني ، مكتبة المعارف ، الرياض ، حديث رقم 2608 ، ص : 395

من الأسود يقوده أرناب " (1)

وتحدد أهمية القيادة في النقاط التالية :

- 1- تعتبر القيادة حلقة الوصل بين الأعضاء وبين خطط المنظمة المستقبلية .
- 2- أن القيادة تسعى بالمنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة .
- 3- تسعى القيادة للسيطرة على مشكلات العمل والسعي لحلها .
- 4- تسعى القيادة لتنمية وتدريب ورعاية أفراد المنظمة .
- 5- تسعى القيادة لمواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة (2)

وهناك وجهة نظر أخرى تتناول أهمية القيادة :

- أن القيادة ظاهرة إجتماعية ، عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة وأصبحت ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها لأية جماعة ، أو منظمة ، أو مجتمع ، فمن النادر أن تجد جماعة من الناس دون أن يكون لها نوعاً أو آخر من القيادة ، كذلك فلا يوجد مجتمع أو منظمة بدون قائد .
- تعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل ، وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل
- تظهر أهمية القيادة في أن المنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح ، وأن أي منظمة مهما تضمنت من العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات فإنها تظل بحاجة دائمة إلى قيادة توجهها ، وتنسق بين الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الأهداف (3)

#### - 4- أهمية القيادة كمهارة في طريقة خدمة الجماعة :

- أنها حلقة الوصل بين قائد الجماعة ، والأعضاء ، وأخصائي الجماعة والعاملين ، في المؤسسة لتحقيق الأهداف المبتغاة .

(1) علي محمود محمد : مقومات القائد التربوي الناجح ، دار المجتمع ، جده ، 2002 ، ص : 168

(2) كنعان نواف : القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان ، 2002 ، ص ص : 27 ، 28

(3) مدحت محمد أبو النصر : قادة المستقبل – القيادة المتميزة الجديدة ، الطبعة الرابعة ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،

2015 ، ص ص : 20 ، 21

- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم ، والإستراتيجيات ، والسياسات ، لتحقيق الأهداف المبتغاة التي حددتها الجماعة .
- تدعيم للقوى الإيجابية في الأعضاء، والجماعة ، والمؤسسة وتقليل الجوانب السلبية .
- السيطرة على المواقف السلبية للأعضاء، والمشكلات المختلفة التي تواجه الجماعة وحلها ، وحسم الخلافات التي توجد بين الأعضاء أو بين الجماعة والجماعات الأخرى .
- مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الجماعة والمؤسسة .
- تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الجماعة ، والمؤسسة .
- تنمية وتدريب الأعضاء على تحمل المسؤولية والتبعية ، واحترام القادة (1)

### 5- وظائف القيادة :

- تتعدد وظائف القيادة ومنها :
- 1- القائد منفذ ومنظم لأنشطة الجماعة .
  - 2- القائد مخطط لتحقيق أهداف الجماعة .
  - 3- القائد مدبر لأمر وسياسة الجماعة .
  - 4- القائد خبير ومستشار ومستشير .
  - 5- القائد ممثل خارجي للجماعة عند الجماعات الأخرى أو المجتمع .
  - 6- القائد موجه للعلاقات الداخلية في الجماعة .
  - 7- القائد يفعل الثواب والعقاب في الجماعة .
  - 8- القائد حكم ووسيط بين أعضاء الجماعة في علاقات الصراع داخلها .
  - 9- القائد مثال ونموذج وقدوة لأعضاء الجماعة .

(1) شريف سنوسي عبد اللطيف : مهارات وتطبيقات في طريقة خدمة الجماعة ، أسويط ، مطبعة هابي رايت ، 2013 ،

10- القائد مصدر قيم وعقائد وتوجهات الجماعة (1)

### 6- عناصر القيادة :

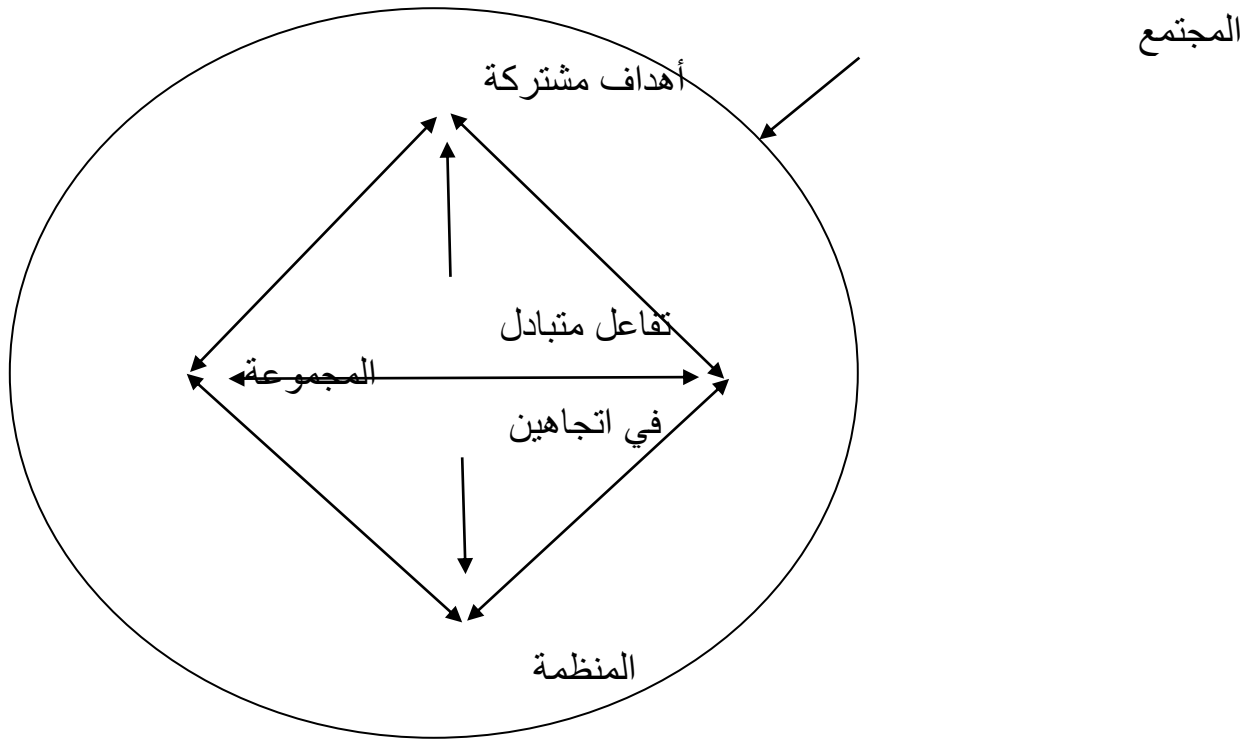
1- وجود الأعضاء.

2- الاتفاق على الأهداف التي يسعى أعضاء الجماعة إلى تحقيقها.

3- وجود قائد للجماعة ( عضو من بين أعضاء الجماعة ) ذو تأثير وفكر إداري

وقرار صائب ، وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك الأعضاء (2)

وهناك وجهة نظر أخرى تحدد العناصر الرئيسية للقيادة في الشكل التالي :



### شكل يوضح عناصر القيادة (1)

(1) وهمان همام السيد : علم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة : مرجع سبق ذكره ، ص : 187

(2) نبيل إبراهيم أحمد : أساسيات خدمة الجماعة ، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق ، 2006 ، ص : 280

(1) مدحت محمد أبو النصر : قادة المستقبل – القيادة المتميزة الجديدة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 22

**7- أنواع القيادة :**

هناك العديد من أنواع القيادة ، ولكن القيادة في خدمة الجماعة لا تخرج عن نوع واحد وهو القيادة الديمقراطية ، وفي الأحيان الأخرى وحسب أهداف الجماعة والمؤسسة والمواقف التي تواجه الجماعة قد يتطلب الأمر نوعين من القيادة هما : القيادة الديمقراطية ، والقيادة الجماعية ، وقد يظن البعض أن النوعين بمعنى واحد ، ولكن كل نوع يختلف عن الآخر ، وذلك يرتبط بخصائص الجماعة وأهدافها (1)

وفيما يلي يمكننا أن نعرض ونميز بين: القيادة الديمقراطية ، والقيادة الجماعية ، وتصنيف أنماط القيادة :

**1- القيادة الديمقراطية :**

وهذا النوع هو أكثر الأنواع السائدة في الجماعات التي تتكون في ضوء الأسس المهنية لخدمة الجماعة ، ويعمل معها الأخصائي الاجتماعي ( أخصائي الجماعة ) ، وذلك النوع من القيادة يقوم على عملية التفاعل الاجتماعي ، فالقائد يتفاعل مع الجماعة ، ويشاركها إيجابياتها ، وأهدافها ، وآمالها ، وطموحاتها ، ومشكلاتها ، وسلوكها الاجتماعي ، وهي ترتكز على الأبعاد التالية : ( سمات القائد - عناصر الموقف - خصائص المؤسسة ) ، وهي أيضاً عملية تبادلية بين القائد والأعضاء ، حيث يوضح القائد لأعضاء الجماعة المطلوب منهم ويتعاطف معهم ، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالإستثناء أي التدخل عند الضرورة ، ومن خصائصها ، ما يلي :

- تهتم بإشراك معظم الأعضاء في اتخاذ القرارات ، حيث لا ينفرد القائد بإتخاذ القرار ، بل يركز على السلوك الديمقراطي وتنميته ، وإكسابه لمختلف الأعضاء .
- تهتم بالعنصر ( البعد ) الإنساني من حيث الرعاية والتنمية وإكساب الأعضاء الخصائص والصفات الحميدة ، وتلبي رغباتهم ، وتشبع حاجاتهم ، وتسعى إلى مواجهة الصراع ، والنزاع ، والخلاف بين أعضاء الجماعة .
- تنمية القدرة على القيادة والتبعية .
- تخطط الأنشطة وتنفذ بمعرفة الأعضاء وبمساعدة وتوجيه القائد وأخصائي الجماعة .
- تهتم بزيادة إنتاجية الجماعة وتحقيق الأهداف المقصودة ( البعد العملي ) .

(1) عبد اللطيف محمد خليفة : ديناميات الجماعة ، القاهرة ، دار غريب للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص : 210

- تعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق دون ضغط أو إجبار.
- القائد الديمقراطي يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية .
- تجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأعضاء (1)

## 2- القيادة الجماعية :

تتضمن القيادة الجماعية توزيع المسؤوليات القيادية بين أفراد الجماعة حسب قدرات كل منهم ، والقيادة الجماعية عكس تركيز القيادة الفردية التي يتولاها بعض الأعضاء أو الأفراد ، فالقيادة الجماعية ينتظم أعضائها في تنظيم ينبع من تعاون الجميع في تحديد الأهداف ، والعمل معاً للوصول إليها ، وهكذا تجد أن القيادة الجماعية تتبع من المبادئ الديمقراطية ، كما أنها تتضمن درجة عالية من الثقة بالأعضاء وقدراتهم ، وهي تستخدم نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة ، كما تتضمن درجة عالية من التفاعل بين القادة والأعضاء ، ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه مستخدمين فيها الاتصال بجميع أنواعه وأشكاله .

وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي ، أي إشراك القادة للأعضاء في القيادة ، وبمعنى ذلك يكون للأعضاء سلطة إتخاذ القرارات ، ووضع سياسات وإصدار الأوامر ، وكلما ازدادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية ، وتتحدد القيادة الجماعية وتتطور حسب بناء الجماعة ، ونوع الإتصال بين أعضائها وبين القائد ، ونوع العلاقات الإجتماعية بينهم ومراكز القوة .

## أهداف القيادة الجماعية :

- الإهتمام بالأعضاء وإشباع حاجاتهم العاطفية والمادية ، وإعطائهم مزيد من الحرية والمساواة .
- الإهتمام بالجماعة من حيث تنمية القدرة على القيادة والتبعية ، وتحقيق الولاء والتعاون ، وإكسابها الخبرة بالعمليات الجماعية ، وتحقيق الثقافة الجماعية وتنظيم العمل ، وشعور الأفراد بالرضا وزيادة الإنتاج وتحمل مسئوليات القيادة والاعتماد على النفس وتكامل الشخصية ، وتحسين السلوك الاجتماعي (1)

(1) عبد اللطيف محمد خليفة : ديناميات الجماعة : مرجع سبق ذكره ، ص: 111

(1) محمد شفيق : فن القيادة ط 1 ، القاهرة ، شركة الأمل للطباعة والنشر ، 2004 ، ص: 13



- مميزات القيادة الجماعية ما يلي :
- تؤدي إلى تنمية شخصية الفرد سواء كان قائداً أو عضواً ، و تشعر كل عضو في الجماعة بأن من الممكن أن يكون في بعض الأوقات قائداً ، أو موجهاً للجماعة ، وبعضها تابعاً .
- تخفف العبء عن القائد ، وتقلل من اعتماد الأعضاء على القائد اعتماداً كلياً ، وتزيد من اعتمادهم على أنفسهم وتحمل المسؤولية الجماعية .
- تعطى للعضو حق تقرير مصيره في حدود مصالح الجماعة .
- تعتبر الطريق السليم لحل مشكلة توافق الفرد ( العضو ) مع المجتمع ، وتواصل المجتمع مع الفرد .
- تتسم بالديمقراطية ، وتقي النفوس من النزاعات الفردية والاتجاهات الإستبدادية التسلطية أو الإتجاهات الفوضوية
- تدفع القائد للتفاعل مع الجماعة ، والإنسجام معها والاحتفاظ لأعضائها بحريتهم في المشاركة والمساهمة الإيجابية
- تزيد من فعالية الجماعة ، وتكفل تحقيق أقصى إستغلال لمهارات كل عضو من أعضاء الجماعة ، حيث تنطلق طاقات الأعضاء وإبتكاراتهم مما يسهم في تحقيق أهداف الجماعة .
- ومن عيوبها :
- توزيع الوظائف القيادية بين أعضاء الجماعة على نطاق واسع .
- قد تؤدي إلى الفوضى وعدم تحديد المسؤولية ، ويصبح لكل عضو الحق في أن يقول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة .
- قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية الإبتكارية في الجماعة .
- قد تثير الصراع بين القائد والأعضاء (1)
- بينما تصنف أنماط القيادة كما يلي :

1- النمط الاستبدادي في القيادة: وهو النمط الذي يركز القائد السلطة في يده ، فهو الذي يحدد الأنشطة التي تمارسها الجماعة ، وهو الذي يوزعها على الأعضاء ولا يشركهم في إتخاذ القرارات (2)

(1) Rashad Abd El latif Et all : **Social Work Practice** , Cairo , Nor Al Eman Center , 2007 ,

P : 13 : 20

(2) مصطفى كامل أبو العزم : **السلوك التنظيمي** ، الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2007 ، ص: 23

**2- القيادة الديمقراطية :** يقوم القائد هنا بتوزيع المسؤولية وبشرك الأعضاء في إتخاذ القرار، ويشجعهم على تكوين العلاقات ، ويعمل على رفع الروح المعنوية لهم ، وكسب ودهم وحبهم ، كل ذلك يجعلهم يتقبلون أوامره بروح راضية ، ونفس هادئة ويبدلون قسارى جهدهم لتنفيذها (1)

### **3- القيادة الفوضوية :**

وفي هذا الأسلوب يقوم القائد بإعطاء المرؤوسين الحرية المطلقة في تحديد المهام والأنشطة ، ولا يتدخل القائد في ذلك ، ويمكن أن يقدم بعض المعلومات والمعارف أو المواد إذا طلب منه ذلك (2)

### **8- أنواع القيادة في مجال الشباب :**

وتتمثل القيادة في مجال الشباب في الآتي :

**1- قادة مجال النشاط :** وهم القادة المنتخبون الذين يعملون مع الشباب في مجالات الأنشطة المختلفة

( رياضية - ثقافية - فنية - إجتماعية - دينية - بيئية ..... إلخ ) .

**2- قادة مؤسسات رعاية الشباب :** وهم القادة الذين يتولوا إدارة مؤسسات رعاية الشباب ، كمراكز الشباب والساحات الشعبية ، والأندية الريفية وغيره .

**3- قادة تنظيمات الشباب :** وهم القادة الذين يعملون مع الشباب في تنظيماتهم وإتحاداتهم كموجهين ومشرفين مثل

الإتحادات الطلابية والكشافة والجوالة والمرشدات (3)

### **9- واجبات القيادة :**

- تحويل أهداف الجماعة إلى نتائج وإنجازات .
- تحفيز الأعضاء وحث الحماس في نفوسهم ، ودفعهم لتحقيق أهدافهم ، وأهداف الجماعة ، والمؤسسة .
- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات المختلفة ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الجماعة ، والأعضاء والمؤسسة .

(1) علي محمد منصور : مبادئ الإدارة ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 2011 ، ص : 220

(2) نصيف فهمي منقربوس وآخرون : المحتوى العلمى والمهني للنماذج والنظريات فى ممارسة خدمة الجماعة ، القاهرة ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، 2005 ، ص : 151

(3) عادل طاهر: الشباب ماضيه وحاضره ومستقبله ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، 2000 ، ص : 280

- إشراف المستقبل والتخطيط له ، فيما يتعلق بخطط وأهداف الجماعة والمؤسسة والمجتمع .
- إعداد جيل جديد قادر على تولي القيادة .
- الجرأة والتحدى لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح الجماعة والمؤسسة والمجتمع (1)

### 10- صفات القائد :

بالرغم من تعدد نماذج القيادة ، فإن جميع القادة يتميزون بإشراكهم في صفات شخصية وخبرات مكتسبة تسهم في تكوين شخصية القائد الناجح وتميزه عن غيره وهي :

- 1- المظهر المناسب : يجب أن يكون القائد نظيفاً وأنيقاً دون مغالاة ومناسباً لظروف العمل .
- 2- اللياقة البدنية : يتطلب عمل القائد بذل المجهود ، الحركة ، وقوة التحمل ، ولذلك يجب أن يكون متمتعاً بصحة جيدة تمكنه من أن يستمر في عمله لساعات طويلة كل يوم .
- 3- الدافعية والإنجاز والطموح : يتمتع القائد بدوافع قوية تحثهم على الإنجاز من أجل تحقيق الأهداف ، كما ينبغي للقائد أن يكون طموحاً بما يتناسب مع إمكانياته الشخصية .
- 4- النضج الانفعالي : وهو الثبات الانفعالي بحيث تكون إنفعالاته على قدر الموقف دون مغالاة .
- 5- القدرات العقلية والمعرفية : يجب أن يتوفر في القائد مستوى مرتفع من القدرات العملية حتى يحسن التصرف في مواجهة المواقف والمشكلات التي تقابله .
- 6- المبادأة : بمعنى أن يسبق الأعضاء في تقديم الأفكار الأصلية والمبتكرة التي تعمل على حل مشكلات العمل ، وقيام الجماعة بوظائفها .
- 7- النضج الاجتماعي : يتميز القادة بالحد الأدنى من الاتجاهات غير الاجتماعية كالشعور بالعدوان تجاه الآخرين ، ويتميزون بالعضوية النشطة داخل الجماعة ، والتفاعل والتعاون مع أعضاء الجماعة ، ومراعاة مشاعرهم والقدرة على خلق روح العمل كفريق بين الأعضاء ، والعمل على التماسك الاجتماعي بين أعضاء الجماعة ، وذلك بإنقاص حدة الخلافات بينهم داخل الجماعة .

(1) حسين حسن سليمان وآخرون : الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية مع الجماعة والمؤسسة والمجتمع ، بيروت ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، 2002 ، ص : 23

8- الخبرة السابقة : وتكون في الأعمال القيادية والإمام بنوع العمل الذي يؤديه القائد ، وأن تكون لديه القدرة على

فهم العاملين وتقنياتهم والتعامل مع الآخرين (1)

- كما تتعدد الصفات والخصائص للقائد الفعال ومن أهمها :

- خصائص ذاتية : كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور .
- مهارات إنسانية إجتماعية : كالعلاقات والاتصال والتحفيز .
- مهارات فنية تخصصية : كحل المشكلات واتخاذ القرارات .
- صفات القادة الملتزمين بالمبادئ ويتعلمون باستمرار: القراءة ، التدريب ، الاستماع (2)

### 11- وظائف القائد :

يمكن تحديد وظائف القائد في النواحي الآتية :

- 1- بلورة الأهداف وتحديدها .
- 2- تحديد الطرق والوسائل التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف .
- 3- تسهيل وتقوية تفاعلات وعمل الجماعة .
- 4- مساعدة الجماعة على إنجاز المهام التي تتعلق بالأعضاء .
- 5- تحقيق رضا الأعضاء وتماسك الجماعة (3)

(1) Veronica Coulshed, et, al : management in social work , 3 Ed pal grave Macmillan ,

n, y, 2007, P P : 12-11

(2) Bolden R. et al: A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks ,

Edited Version Of a Report for Chase Consulting and The Management Standards Cente , United

Kingdom , 2003 , P: 12

(3) نبيل إبراهيم أحمد : أساسيات خدمة الجماعة ، القاهرة ، مكتبة زهراء الشرق ، 2007 ، ص: 220

**12- الخطوات الإجرائية لتنمية مهارة القيادة :**

توجد مجموعة من الخطوات والإجراءات العملية التي يجب إتباعها حتى يمكن تنمية مهارة القيادة ، وهي كما يلي :

1- تحديد الجوانب المعرفية المرتبطة بمهارة القيادة : وفيها يتم تحديد كافة الجوانب المعرفية المرتبطة بمهارة القيادة وهي : مفهوم القيادة وصفات القائد الناجح ، أهمية القيادة ، نظريات القيادة ، متطلبات القيادة ، أنماط القيادة ، مهارات القيادة وواجبات القيادة .

**2- التدريب على الجوانب العملية المرتبطة بمهارة القيادة :**

وتتحدد الجوانب العملية لمهارة القيادة في الجوانب الآتية :

أ- تدريب الأعضاء على إتخاذ القرارات في المواقف المختلفة .

ب- تدريب الأعضاء على القيادة الموقفية ومواجهة المشكلات .

ج- تدريب الأعضاء على أساليب القيادة وكيفية الإدارة .

د - تدريب الأعضاء على استغلال الموارد والإمكانيات البيئية المتاحة .

هـ- تدريب الأعضاء على تحمل المسؤولية والتخطيط للمهام وكيفية إنجازها .

**3- تحديد وسائل التعبير المناسبة للتدريب العملي على القيادة :**

إن تحديد وسائل التعبير يعتبر من الأمور الهامة والضرورية لتحقيق الأهداف العملية لتنمية مهارة القيادة ، ومنها :

أ - المحاضرات : ويعقبها المناقشات الجماعية وذلك لإكساب الأعضاء بعض الجوانب المعرفية عن مهارة القيادة .

ب - الاجتماعات : يليها أيضاً المناقشات الجماعية لإكساب الأعضاء بعض الجوانب المعرفية عن مهارة القيادة .

ج - الندوة : ويتم من خلالها ممارسة الأعضاء لمهارة القيادة ، من خلال تحمل المسؤولية في إعداد وتنفيذ وتقويم

الندوة .

د- المعسكرات : وذلك لتدريب الأعضاء على أساليب القيادة ، والقيادة الموقفية ، وعملية إتخاذ القرار، والتخطيط

للمهام وكيفية إنجازها من خلال الإعداد والتنفيذ والتقويم للمعسكر (1)

(1) محمد الظريف سعد محمد ، نصيف فهمي منقربوس : المهارات الإشرافية وتطبيقها في العمل مع الجماعات ، جامعة حلوان ، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، 2007 ، ص: 11

**13- خدمة الجماعة وتنمية مهارة القيادة :**

تلعب طريقة خدمة الجماعة دوراً هاماً في تنمية المهارات المختلفة ، وخاصة مهارة القيادة ، وفيما يلي يتم التوضيح :

**(أ) مقومات إكتساب مهارة القيادة في طريقة خدمة الجماعة :**

يتطلب إكتساب مهارة القيادة في طريقة خدمة الجماعة مجموعة من المقومات وهي :

- 1- تحديد أهداف مهارة القيادة ، و المراد إكتسابها مع وضع المحددات الأساسية لتلك الأهداف .
- 2- تحديد الجوانب المعرفية المتعلقة بدراسة الأفراد والجماعات والمجتمعات .
- 3- دراسة الإطار المعرفي لممارسة طريقة خدمة الجماعة .
- 4- الإستعدادات الشخصية لمتلقي مهارة القيادة سواء من الجوانب النفسية ، أو الاجتماعية ، أو الصحية .
- 5- إستخدام وسائل الإتصال اللفظي وغير اللفظي لتحقيق أهداف مهارة القيادة .
- 6- تحديد المواقف الأساسية التي يمكن أن ترتبط بها مهارة القيادة .

**( ب ) جوانب تعلم مهارة القيادة في خدمة الجماعة :**

هناك ثلاثة جوانب أساسية هي :

- 1- **الجانب العقلي (المعرفي) :** حيث أن مهارة القيادة كنوع من أنواع التعلم فهي تتطلب جوانب معرفية وعمليات عقلية ، والجانب المعرفي في هذه المهارة يعني : القدرة على استخدام المعرفة بفاعلية وبسر وسهولة في مواقف الأداء
- 2- **الجانب الوجداني (الانفعالي) :** وهو شأنه شأن الجوانب الأخرى حيث أن مهارة القيادة قابلة للإكتساب والتعديل والتغير ، وهذا الجانب الوجداني مرتبط بعلاقة عضوية بالجوانب الأخرى لتعلم تلك المهارة القيادية .
- 3- **الجانب السلوكي للمهارة :** وهو جانب مكمل للجانب المعرفي ، حيث أن الأداء هو ما يصدر عن الفرد من إنفعالات سلوكية قابلة للملاحظة (1)

**( ج ) محددات إكتساب مهارة القيادة في خدمة الجماعة :**

يتم إكتساب مهارة القيادة عن طريق :

الممارسة والتكرار: حيث تعتبر الممارسة لازمة لإكتساب مهارة القيادة ، وينبغي أن تتم الممارسة بصورة طبيعية وفي مواقف عملية وحياتية .

(1) نبيل إبراهيم أحمد : أساسيات خدمة الجماعة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 24

- 1- الفهم وإدراك العلاقات والنتائج لمهارة القيادة .
- 2- التوجيه : بما يُعين على إكتساب مهارة القيادة ، والتعرف على الأخطاء ونواحي القوة وأفضل الأساليب للعمل والأداء .
- 3- القدوة الحسنة ، مما يساعد على إكتساب مهارة القيادة .
- 4- التشجيع والنجاح ، و اللذان يؤديان إلى تعزيز التعليم ، والتقدم الملموس في إكتساب تلك المهارة .
- 5- خبرات المدرب السابقة في إطار هذه المهارة (1)

#### **14- متطلبات إعداد وتأهيل القيادات الشبابية : وتتمثل في :**

- 1- القدرة على التأثير: أي القدرة على إحداث تغيير ما ، أو إيجاد قناعة ما .
  - 2- النفوذ : أي القدرة على إحداث أمر أو منعه ، وهو مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمركز الوظيفي .
  - 3- السلطة القانونية : وهو الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع .
  - 4- إمتلاك الرؤية المستقبلية العقلانية القائمة على المنطق والعلم .
  - 5- صاحب قيم أخلاقية محورية يتصرف في ضوءها .
  - 6- لديه القدرة على التعامل مع الأزمات والمعضلات (2)
- وأيضاً يؤكد **Kelly M. Lewis** أن متطلبات إعداد وتأهيل القيادات الشبابية متمثلة في :
- 1- ضرورة الإتفاق على هدف للجماعة يعملون للوصول إليه في كل ظرف وفي كل وقت ، بشرط أن يسهم كل عضو ومعه القائد في العمل على تحقيقه .
  - 2- ضرورة الإتفاق على برنامج واضح والتخطيط لتنفيذه مع تحديد مسؤوليات كل فرد ، ورسم لطريقة تقويم كل خطوة على أن يأخذ القائد نصيبه من العمل على تحقيق جو التعامل الكامل بين أفراد الجماعة .

(1) نصيف فهمي منقربوس ، ماهر أبو المعاطي علي : تعليم وممارسة المهارات في المجالات الإنسانية والخدمة الاجتماعية ،

الإسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث ، 2009 ، ص: 37

(2) عبد اللطيف محمد خليفة : ديناميات الجماعة ، القاهرة ، دار غريب للنشر والتوزيع ، 2005 ، ص: 210

- 3- الحرص على تحقيق التجانس والانسجام بين أفراد الجماعة ، بحيث لا يؤثر إختلاف الرأي أو تباين وجهات النظر في العلاقات الشخصية بينهم بل يزيد قوة وترابط .
- 4- التفكير العلمي الواقعي في كل ما تزاوله الجماعة من نشاط أو تقدمه من خدمات وحتى تكون نتائجه جيداً مستمرة ، يستفيد منه الأفراد وتستفيد منه الجماعة ، وينعكس أثرها على البيئة .
- 5- وجود قائد من الجماعة ذو تأثير فكري إداري إيجابي ، وقرار صائب (1)

### 15- أهداف إعداد وتأهيل القيادات الشبابية :

- 1- تنمية روح المبادرة لدى الشباب ، وإطلاق طاقاتهم في الإبداع والابتكار .
- 2- تأكيد قيم التسامح واحترام الإختلاف في الرأي ، وترسيخاً لقيم التعامل الديمقراطي بين الشباب .
- 3- تمكين الشباب وتشجيعهم على الانفتاح على الثقافات الأخرى (2)
- 4- الاعتماد على الطاقات الوطنية من المتخصصين والمؤهلين للعمل .
- 5- رفع مستوى القادة في المحليات والمراكز والأجهزة .
- 6- توفير مقومات ومستلزمات الأنشطة الشبابية التي بدورها تساعد في تنمية وإعداد وتأهيل القيادات الشبابية (3)
- 7- إعداد القادة الصالحين للشباب في جميع مراحل القطاعات .
- 8- الاهتمام بالشباب من حيث تنمية قدراتهم على القيادة والتبعية ، وتحقيق الولاء والتعاون.

(1) Kelly M. Lewis Deborah Bybee, Cris M. Sullivan : **An Experimental Evaluation of A school-Based Emancipatory Intervention to Promote African American Well-Being and Youth Leadership**,

JOURNAL OF BLACK PSYCHOLOGY, FEBRUARY, 2006 , p : 4

(2) فيصل محمود غرابيه : **العمل الاجتماعي في مجال رعاية لشباب ، سلسلة العمل الاجتماعي المعاصر (1)** ، دار وائل للنشر ،

الطبعة الاولى ، القاهرة ، 2009 ، ص: 101

(3) جمال شحاته حبيب وآخرون : **الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب والمجال المدرسي من منظور الممارسة العامة** ، مركز

نشر وتوزيع الكتاب الجامعي ، جامعة حلون ، 2007 ، ص: 208 : 210



9- تطوير القيادة كان ولا يزال هدفاً رئيسياً لمعظم برامج الشباب التابعة للخدمات الإرشادية (1)

### 16- دور الخدمة الاجتماعية في إعداد وتأهيل القيادات الشبابية في مراكز الشباب :

إن رعاية الشباب تشمل جميع الميادين التي يعيش فيها الشباب ، وخاصة أندية ومراكز الشباب ، و يمتد دور الخدمة الاجتماعية إلى تلك هذه الميادين ، لمساعدة الشباب في تحقيق أهدافه ، وإشباع إحتياجاته ، وسد مطالبه ، وسنحاول في هذا المقام تحديد أدوار الأخصائي الإجتماعي التي يمكنه أن يمارسها في هذه الميادين ، وهذه الأدوار تتمثل في :

1- يحاول الأخصائي أن يتيح للشباب الفرصة للمشاركة والتعاون في تنظيم مجتمعهم .

2- المساهمة في تخطيط برامج وأنشطة مراكز الشباب بحيث تساعد هذه البرامج والأنشطة على نمو وتكوين شخصية الشباب .

3- تكوين الجماعات التي ينضم إليها الشباب ، والتي تعمل على تنمية شخصية الشباب ، وتيسير إشتراكهم في

الأنشطة التي تلبي حاجاتهم ، وتنمأشى مع قدراتهم وميولهم وتنمي مهاراتهم المختلفة ، وإكسابهم الخبرات والتجارب من خلال ممارسة الأساليب الديمقراطية التي تنمي وعى الشباب ، وتزوده بالمعلومات اللازمة عن البيئة التي يعيش فيها ، حتى تساعده على الإشتراك في تطوير مجتمعه .

4- العمل على ربط نشاط الشباب وإحتياجاتهم بإحتياج المجتمع العام .

5- القيام بالبحوث الاجتماعية في مجال الشباب ، وذلك لتحديد الخدمات المناسبة والتعرف على المشكلات لإيجاد الحلول المناسبة لعلاجها .

6- القيام بإعداد المعلومات والبيانات والإحصائيات عن نتائج برامج وأنشطة مراكز الشباب والوقوف عليها

7- البحث عن الوسائل المناسبة التي يقضى بها الشباب وقت فراغه في عمل يعود عليه بالنفع الجسمي والنفسي والعقلي والاجتماعي .

8- إعداد وتنظيم المعسكرات كنوع من الترويح يساعد على زيادة الإنتاج ، وتنمية الشخصية وممارسة الأسلوب

الديموقراطي ، وممارسة القيادة والتبعية ، كما تساعد هذه المعسكرات على دعم القيم وتغيير الاتجاهات السلبية .

9- المشاركة في المؤتمرات المختلفة التي تناقش مشكلات وحاجات الشباب .

10- عقد الندوات والمحاضرات التي تهتم بمشكلات ورعاية الشباب (1)

(1) عادل طاهر: الشباب ماضيه وحاضره ومستقبله ، مرجع سبق ذكره ، ص: 282

**ثانياً : القيادة المنتخبة :-****أولاً : مهارات القائد المنتخب :**

بما أن القيادة المنتخبة تعبر عن قدرة القائد الذي يتم إنتخابه على تحقيق أهداف المنظمة ، وذلك بواسطة التأثير في التابعين له في ظل الظروف والمواقف المحيطة ، ولكي يستطيع تحقيق هذه الأهداف يجب أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده على أداء عمله ، ولقد إتفقت الدراسات الحديثة على أهم مهارات القائد المنتخب وهي :

**1- المهارات الإنسانية :** ولكي يستطيع القائد المنتخب أن يؤدي نشاطه بصورة جيدة وتكون له قدرة التأثير

على التابعين له ، يجب عليه أن يتمتع بمهارات إنسانية تساعده على ذلك والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية :

(أ) القدرة على معاملة الاتباع معاملة حسنة ، وهذا يتطلب منه أن يتصف بالتسامح والقدرة على تفهم مشاعر الغير والإحترام .

(ب) أن يكون على وعي بكافة مقومات الجماعة ويعمل على الإصلاح والتوفيق .

(ج) الثقة بالنفس ، وتحقق بقوة الإرادة والمثابرة دون ملل مع القدرة على ضبط الإنفعالات والسيطرة بأعمال مظاهر السلوك وإخضاعها لمتطلبات الشخصية القيادية ال هادفة .

(د) مشاركة القائد الإداري الذي يعمل معه الوجدانية في شئون الجماعة من أفراح وأحزان وآمال وغيره .

**2- المهارات الفكرية :**

يجب على القائد المنتخب أن يتمتع بمهارات فكرية تمكنه من أداء نشاطه وتحقيق الأهداف المبتغاه ، وأهم هذه المهارات هي :

(أ) يجب أن يتصف بالقدرة الفائقة على النظر في مشكلات الجماعة ، وإعطاء الحلول المناسبة ، وهذا يجب أن يتدخل عامل الذكاء لدى القائد المنتخب .

(ب) قدرة القائد المنتخب وإستعداده الفكري لتقبل إقتراحات وأراء المرؤوسين .

(1) صلاح جميل عبد الله داغش : الكفايات القيادية الواجب توافرها لمشرفي مراكز الشباب ودرجة ممارستها من قبل مشرفي المراكز

في الأردن من وجهة نظر الأعضاء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، كلية الدراسات العليا ، الأردن ، 2005 ،

ص : 17

- (ج) كما يجب أن يتصف بقدرته على تغيير أساليب العمل حسب الظروف الطارئة .
- (د) سرعة القائد المنتخب في إتخاذ القرارات .
- (هـ) القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها .
- (و) القدرة الفائقة على القيام بعملية الإتصال الداخلي مع المرؤوسين وأجزاء المنظمة الإدارية .

### 3- المهارات الفنية :

- تتمحور أهم المهارات الفنية التي يجب أن يتمتع بها القائد المنتخب فيما يلي :
- (أ) الإلمام بجميع جوانب العمل الفنية .
- (ب) تفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح .
- (ج) من خلال أهداف الإدارة يضع القائد المنتخب الأولويات ، ويركز على النتائج وعلى قيام كل شخص بدوره وفي نفس الوقت على مسؤوليته في تحقيق النتائج الكلية .
- (د) أن يكون على دراية كافية بأعمال التابعين ، ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها .
- (هـ) القدرة على إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، بحيث لا يتعجل في إتخاذها ولا يتردد فيها حتى لا تفوت الفرصة ، وأن يحسن التوقيت الصائب مع عدم الإسراف في إصدار الأوامر والنواهي .
- (و) أن يكون لديه قدر كبير من الكفاءة الفنية والمهنية إلى جانب الخبرة (1)

### 4- المهارات التنظيمية :

وتتمثل في :

- (أ) القدرة على تفهم نوع القرارات ومعرفة أبعادها وأثارها .
- (ب) العمل على بناء جماعة قوية متماسكة ورفع الروح المعنوية لدى أفرادها .
- (ج) يجب أن يمتاز كذلك بالقدرة الفائقة على إحداث التنسيق بين جهود المرؤوسين .

(1) ليندا نصيب : دور القيادات المنتخبة في التنمية المحلية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة منتوري – قسنطينة ، 2009 ، ص ص : 97 ، 98

(د) أن يمتاز القائد المنتخب بالنضج الشخصي ليتمكن من أداء وظائفه الهامة داخل المنظمة .  
 (هـ) تفهم أهداف المنظمة وخططها والبيئة المحيطة بها لإعتبارها جزء لا يتجزأ من هذه البيئة ، لأن لها تأثير وتتأثر بها (1)

#### ثانياً : أساليب إختيار القائد المنتخب بمراكز الشباب :

إن حسن الإدارة وتحقيق الأهداف يتوقف على قدرة وكفاءة القادة المنتخبين في تحقيق تلك الأهداف ، لذلك يهتم علماء الإدارة العامة بدراسة أحسن الأساليب وأجدرها لإختيار القادة المنتخبين ، وعلى كل حال فإن هذه الأساليب تختلف باختلاف النظم الإدارية والسياسات المطبقة في هذه التنظيمات ، ويمكن إدراج هذه الأساليب بصفة عامة في خمسة أساليب وهي :

#### (أ) الحرية المطلقة في الإختيار :

هذا الأسلوب في تعيين القادة المنتخبين يفترض أن السلطة المختصة أو مجالس الإدارة بمراكز الشباب تقوم بإختيارهم ولا تراعي في ذلك معايير معينة أو ضوابط محددة ، فحرية مطلقة في هذا المجال ولذلك يسميه البعض ( بالإختيار غير المشروط ) أو بالتفويض والتزكية ، لأن الإختيار هذا يكون دون التقيد بشروط أو ضوابط موضوعية محددة ، ومثال ذلك : إختيار رئيس الجمهورية كبار معاونيه من أنصاره الذين يثق فيهم لأساليب يقدرها هو دون سواه .

ويعيب هذا الأسلوب أنه يعتمد على العلاقات الشخصية في إختيار القادة ، الأمر الذي يهدد الجهاز الإداري بالخلل والفساد ، ويؤدي إلى إنتشار المحسوبية فضلاً عن إغفاله للروح الديمقراطية ، وإنتهاكه لمبدأ المساواة بين الأعضاء في تقلد الوظائف العامة ، وهكذا فإن هذا الأسلوب يصلح في الوقت الراهن لإختيار القادة المنتخبين الذين يغلب على هم الطابع السياسي ، أو قد يكون إنتخابهم عن طريق إجراء إنتخابات بين أعضاء الجماعات لإختيار من يمثلهم كقادة في جماعاتهم (2)

(1) Ardway Ted : **The Art of Leadership and Direction in Public Business Administration** ,

translation by Mohamed Abdel fattah , Dar Al-Nahda Al-Arabiya , NO2 Cairo , 2003 , p: 65 , 66

(2) حسين عبد الحميد رشوان : **العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع علم الإدارة** ، المكتب الجامعي الحديث

الإسكندرية ، 2018 ، ص : 202

**(ب) المركز الإجتماعي :**

يعتمد هذا الأسلوب على أساس إختيار القادة المنتخبين من بين الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة إجتماعية مرموقة ، وقد أشار جلاذن إلى سلوك طريق إختيار القادة على أساس المركز الإجتماعي للفرد وإنتمائه لطبقة معينة ، قد أدى ذلك إلى خلق تقاليد إدارية معينة ، حيث إعتادت بعض الأسر على إعداد أفرادها للقيام بمهارة القيادة والتفاني في ها ، لكن طريقة إختيار القادة على أساس المركز الإجتماعي لا تتماشى مع الإتجاهات الديمقراطية المعاصرة ، والمنطق يفرض عدم قصر وظائف القيادة على أبناء طبقة معينة دون طبقة أخرى ، بل يجب أن يكون الإختيار على أساس الجدارة ، مع مبدأ المساواة بشأن شغل الوظائف العامة لكل من يتوافر فيه الشروط المطلوبة للمناصب القيادية (1)

**(ج) الإلتخاب :**

يقوم هذا الأسلوب على أساس إختيار القادة عن طريق الإلتخاب أو التفويض ، وهذا الأسلوب له جذوره التاريخية القديمة ، فقد كان القادة يختارون بالإنتخاب العام لمباشرة المهام الإدارية والسياسية في وقت واحد ، وهو أسلوب في الإختيار يضمن من الناحية الظاهرية ولاء القائد للمصلحة العامة حسبما يتصوره الرأي العام ، ويغلب على هذا الأسلوب ندرة تنفيذه في غالبية مراكز الشباب (2)

**(د) التعليم والإعداد الأكاديمي :**

ويقوم هذا الأسلوب على إعداد القادة في معاهد أو مدارس تعد خصيصاً لهذا الغرض حيث يتم في ها تلقين مبادئ الإدارة ، والقيادة الحسنة ، ويلتحق ب هذه المدارس طلبة على مستوى معين من المؤهلات واللغات بقصد الإلتحاق بالوظائف القيادية المختلفة ، ومثال ذلك : المدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر ، ولا جدال في إعتبار طريق الإعداد ، والتدريب من أكثر الطرق نجاحاً في إختيار القادة ، حيث يتم تدريب هم علمياً ، وعملياً على ممارسة وظائف القيادة .

**(هـ) الجدارة :**

يعتبر طريق الجدارة هو الطريق العادي والمتبع في أغلب الدول فيما يتعلق بالتعيين في الوظائف ، ويعتبر

(1) محمد رفعت عبد الوهاب ، إبراهيم عبد العزيز شيحا : أصول الإدارة العامة ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ،

(2) حسين عبد الحميد رشوان : العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس علم الاجتماع علم الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 204

أفضل أسلوب وأصدقه لإختيار القادة الكفاء بمراكز الشباب ، وهذا النظام يضمن إختياره إختيار صفوة العناصر الصالحة للقيام بأعباء القيادة داخل جماعات مراكز الشباب ، فضلاً عن تحقيق التكافؤ والمساواة بين طالبي شغل الوظائف القيادية ، وهكذا ينتهج هذا الأسلوب طريق إجراء مسابقات عامة تكشف عن صلاحية وإمكانيات ومهارات بعض المتقدمين لشغل الوظائف القيادية دون غيرهم وتميزهم تلقائياً (1)

ثالثاً : أسس إختيار القيادة المنتخبة :

وتتمثل في : 1- القيادة حق وواجب .

2- الكفاءة .

3- الحرية .

4- الثقة .

5- المسؤولية .

6- الأمانة .

7- المستوى التعليمي (2)

رابعاً : مصادر قوة القيادة المنتخبة :

يعد صحيحاً أن القيادة حصيلة مزيج من العناصر من ها :

- شخصية القائد ، وما يتعلق بمرؤوسيه ، وطبيعة التنظيم بالبيئة التي تعيشها المنظمة وضغوط الزمن ، ومن أهم هذه العناصر هو القائد المنتخب الذي يعتبر هو ركيزة هذه العملية ، حيث أن قوة التأثير تأتي من الوضع أو المركز الذي يتمتع به هذا القائد ، أو من قدرة تأثيره الشخصي وسماته الشخصية التي يتميز بها ، وهذه الأشكال المختلفة تعد مصادر قوة القائد المنتخب ، نستعرضها على النحو التالي :

(أ) القوة الشرعية أو القانونية :

(1) محمد رفعت عبد الوهاب : أصول الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 304

(2) ليندة نصيب : دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية ، مرجع سبق ذكره ، ص : 233

وهذه القوة نتيجة مركز القائد في ال هيكل التنظيمي داخل المنظمة و تعترف بها المنظمة ، وتعتمد على قيم المرؤوسين والملزمين بتنفيذ قراراته .

#### (ب) قوة المكافأة :

وهذه القوة تعتمد على إدارة مكافأة الآخرين مثل : الرواتب ، والترقيات ، والجوائز ، والحوافز ، وكذلك تعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوسين بأن المؤثر يملك القدرة على المكافئة .

#### (ج) قوة الإكراه والإجبار :

بما لدى القائد المنتخب من سلطة لإيقاع الجزاء والعقاب ، أو الثواب ، إذ أن خوف الفرد من العقوبة مخالفة الرؤساء ، أو توقعه الحصول على المكافأة عند إطاعته للرؤساء ، وتعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس أن المؤثر يملك القوة على التأديب والعقاب .

#### (د) قوة الخبرة :

كما أن ما يملكه القائد المنتخب من م هارة وخبرة ، وقد يميزه عن غيره ما له في الأثر في قوته ، وهذه القوة تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة ومن التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير في الآخرين ، وكذلك يعتمد على إدراك المرؤوسين بأن القائد يمتلك المعرفة الخاصة التي قد تكون مفيدة لإشباع الحاجات له .

#### (هـ) قوة العلاقة والإعجاب :

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة والإعجاب ، وربط العلاقة ، وتعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوسين في التشبه بقائد جذاب ، والإنقياد وراءه دون إلزام قانوني ، وهذا الإعجاب نابغ من صفات القائد الشخصية المحببة للمرؤوسين ، كما أن مشاركة القائد المنتخب ل هموم مرؤوسيه ، ومساعدتهم ، وتوجيههم ، وتذليل صعاب عملهم كل ها عوامل يستمد من ها قوته (1)

(1) محمد قاسم القربوني : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار النشر والطبع (ط1) ، عمان ، 2000 ، ص: 117

**خامساً : وظائف القائد المنتخب بمراكز الشباب :**

من المتفق عليه لدى جميع العلماء والباحثين بعلوم الإدارة أن القادة المنتخبون على إختلاف مستوياتهم الوظيفية ، وإختلاف مواقع عملهم وطبيعتها يمارسون مجموعة من الوظائف التي تعتبر وظائف مشتركة بينهم ، ويمكن حصر وظائف القائد المنتخب بمراكز الشباب في العناصر التالية :

1- التخطيط .

2- التنظيم .

3- التنسيق .

4- الإتصال .

5- الرقابة .

6- إتخاذ القرار (1)

وسنعمل على تفصيل كل وظيفة على حدة لتبيان أهمية وضرورة الأخذ بهذه الوظائف من طرف القائد المنتخب ، وتكون هذه العمليات وفق خطوات معينة :

**1- التخطيط :** يعتبر التخطيط الوظيفة الأساسية من بين الوظائف الأخرى التي تتولاها الإدارة بصفة عامة ، والقائد المنتخب بصفة خاصة والذي يعتبر هو المشرف والميسر لهذه العملية ، فالتخطيط هو عملية إعداد برامج وخطط لنقل المؤسسة أو الإدارة من الحاضر إلى المستقبل بحيث تتماشى مع التوقعات المستقبلية قصد تحقيق الأهداف ، بحيث تتماشى مع التوقعات المستقبلية قصد تحقيق الأهداف والبرامج والأنشطة المراد إنجازها بمراكز الشباب .

**أهمية التخطيط للقائد المنتخب بمراكز الشباب :**

التخطيط كأحدى الوظائف التي يقوم بها القائد المنتخب ، تتضمن : تحديد الأهداف ، وإختيار السياسات ، ومن ثم تصميم الإجراءات والبرامج والأنشطة ، لتحقيق الأهداف بالفاعلية المطلوبة ، ومن أبرز فوائد التخطيط بالنسبة للقائد المنتخب بمراكز الشباب :

(1) أمين عبد العزيز : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرون ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ،



- أن التخطيط هو عملية تحضير للمستقبل تتم في الوقت الحاضر .
- أن التخطيط هو تحديد لأوجه الإستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف مراكز الشباب .
- مواجهة الظروف المتوقعة وغير المتوقعة ، حيث أن القائد عندما يخطط يتعامل مع الأحداث والظواهر التي سوف تحدث ، وذلك بتحضير مسبق لمواجهة الأمور الإدارية بل يختلف الأمر عند حدوث ظروف غير متوقعة ، فالتخطيط يستطيع أن يدعم موقف القائد في مواجهة مثل هذه الظروف ويساعد على المتغيرات قبل حدوثها .
- وضع أهداف محددة وواضحة كون محور إهتمام أثناء فترة الخطة مع تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف للحصول على نتائج دون أي تقصير .
- التنسيق بين المصالح والمستويات الإدارية المختلفة الذي يعمل القائد المنتخب على تحقيقها ، بحيث يتم وضع خطة على مستوى كل إدارة ، بحيث تتكامل مع الخطط الأخرى حتى تسهل له مهمة وضع أساليب العمل وخطواته وإجراءاته مما يجعل الجماعات معرفة ما المطلوب من هم بدقة وكيفية إنجازه .
- تسهيل عملية الإتصال بين الإدارات والأقسام والأفراد والجماعات بمركز الشباب ، حيث يعمل التخطيط على توفير المعلومات والبيانات التي تتناسب مع الأهداف والخطط والبرامج والأنشطة والمعايير وكافة قنوات الإتصال وفي كل الإتجاهات بين الإدارة المديرين والقادة المنتخبين وأعضاء جماعات الأنشطة والشباب (1)

## 2- التنظيم :

يعتبر التنظيم من بين الوظائف الهامة التي يمارسها القائد المنتخب ، فالتنظيم ظاهرة إجتماعية يشارك في أدائها عدة أفراد تظهر حاجة كل من هم إلى : التعاون مع الآخرين بلوغاً لأهدافهم ، فالتنظيم هو تلك العمليات التي تهدف إلى تحسين أداء الوحدات اإدارية لخدماتها ، عن طريق تبسيط الإجراءات ، وإستغلال الموارد المتاحة إستغلالها المثل ، وذلك بتنسيق الجهود البشرية في أي منظمة لأمكان تنفيذ الخطط الموضوعة والسياسات المرسومة .

**أهمية التنظيم الجيد للقائد المنتخب بمراكز الشباب :**

(1) محمد رفعت عبد الوهاب ، حسين عثمان محمد عثمان : أساسيات الإدارة العامة ، دار المطبوعات الأمامية ، الإسكندرية ، 2000 ،

يمكن للفرد أن يجني الكثير من الفوائد إذا قام بتنظيم أموره وأعماله في حياته العامة واليومية ، وكذلك الشأن بالنسبة لمراكز الشباب التي قد تجني الكثير من الثمار إذا ما سلكت سلوكاً جيداً في تنظيم أجهزتها الإدارية ، وتنظيم برامجها وأنشطتها ومهامها ومسئولياتها ، وكيفية أدائها لأعمالها ، والتنظيم الجيد للقائد المنتخب بمراكز الشباب يتميز بالخصائص التالية :

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وذلك فيما يتعلق بقدراته وميوله ورغباته ومواهبه .
- تقسيم وتخطيط العمل والأدوار على أعضاء الجماعات ، ووضع طرق العمل المناسبة والسير عليها .
- توزيع الإمكانيات المادية والبشرية بطريق عادلة .
- تنظيم العلاقات الوظيفية بين الجميع .
- توفير القيادات الرشيدة لأقسام الجماعات المختلفة .
- الدراسة المستمرة لكافة الموضوعات المتعلقة بالتنظيم ، ولكي ينجح التنظيم يجب أن يسبقه تخطيط محكم ، وإعداد محكم لوصول القادة للهدف المسطر (1)

### 3- التنسيق :

أن وظيفة التنسيق لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى التي يمارسها القائد المنتخب ، إذ يقول ( أور دواي تيد ) أن التنسيق يعد بالنسبة للقائد الناجح بمثابة الغريزة أو العادة ، ويرى أيضاً أن التنسيق هو : الجهد المبذول لتأكيد سهولة العمل المشترك بين الوظائف والقوى المكونة للأجزاء المختلفة لمنظمة في سبيل تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الإحتكار ، وأكبر قدر ممكن من الفعالية التعاونية ، ويرى أيضاً أن نجاح القائد في عملية التنسيق لا يعتمد على حسن النوايا ، فلا بد من سلامة التنظيم ، وتوزيع العمل ، والإحساس بالتعاون بين الجميع ، مثال ذلك : أن التنسيق هو التوفيق بين نشاط الجماعة والربط بين جهود وعلاقات الأفراد ( الأوركيسترا ) الذي يحتكم نشاط كل فرد فيها إلى نغم يساهم في إخراج القطعة الموسيقية المتكاملة إلى حيز الوجود ، وهكذا يعمل القائد المنتخب مع رؤوسيه (2)

(1) السيد عليوة : تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد ، أترك للنشر والتوزيع ، ط (1) ، القاهرة ، 2001 ، ص : 22

(2) Ardway Ted : **The Art of Leadership and Direction in Public Business Administration** ,  
translation by Mohamed Abdel fattah , Dar Al-Nahda Al-Arabiya , NO2, Cairo , 2003 , p: 66

وتتمثل أهمية التنسيق للقائد المنتخب بمراكز الشباب في :

- منع الإزدواجية في العمل والقيام بتنفيذ البرامج والأنشطة حتى يمكن تحقيق الهدف المشترك .
- منع المنافسة ، وذلك عن طريق وضع معايير يتم بموجبها عدم إعطاء أولوية لنشاط أحد الجماعات على نشاط الأخرى .
- المساواة في المعاملة ، عن طريق وضع قواعد وسياسات موحدة تسري على الجميع في كل الحالات والأوضاع المتماثلة تحقيقاً للمعاملات العادية بين الجميع .
- حماية مراكز الشباب وعاملها من جماعات الضغط ، وذلك فإن الهدف الأساسي الذي أنشأت لأجله مراكز الشباب هو تحقيق أو تطبيق السياسة العامة للدولة التي تقرها وزارة الشباب والرياضة لمراكز الشباب ، لكن هناك إعتبارات قد تدفع مراكز الشباب إلى الإنحراف عن الطريق المرسوم لتنفيذ السياسة العامة للدولة ووزارة الشباب والرياضة وهذا نتيجة لتدخل جماعات ضاغطة مثل : النقابات ، أحزاب سياسية ، جمعيات ، تقوم بدفع مراكز الشباب إلى السير في طريق يتعارض مع الإتجاه الصحيح ، وهذا ما يبرزه دور التنسيق .
- منع التنازع في العمل ، عن طريق التوفيق بين أوجه النشاط بما تتحقق معه المصلحة على أحسن وجه (1)

#### **4- الإتصال :**

إن الإتصال كوظيفة يمارسها القائد المنتخب تكتسب أهمية كبيرة في إطار مراكز الشباب ، وذلك لأنه لا يتم بمجرد صدور الرسالة من القائد المنتخب يتحقق النجاح ، وإنما يتحقق هذا النجاح في حالة حدوث النتائج الإيجابية ، ومن ثم فالإتصال هو : عملية يتم بقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار ما بين شخص ما إلى شخص آخر بوجوب ( المرسل ، المستقبل ، الرسالة ، موضوع الإتصال ) بقصد القيام بعمل أو إحداث تغيير ما ، إما أن يكون إتصلاً شفويّاً ، أو كتابي ، أو مصور .

**أهمية الإتصال بالنسبة للقائد المنتخب بمراكز الشباب :**

- سهولة شرح ، وتفسير ، وتوضيح المسائل التي تثير عدداً من الأسئلة ، والرد عليها .

(1) محمد رفعت عبد الوهاب : أساسيات الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 305

- حفظ المعلومات المكتوبة والرجوع إليها عند الحاجة لها ، وعدم نسيانها ، وحمايتها من التحريف فالجميع سوف يرون نفس المعلومات .
- يتم الإتصال المصور عن طريق الصور أو الرسوم أو التلغراف أو الملصقات كما يتم نشرها في الصحف والمجلات والإعلانات وغيره ، مما يزيد من سرعة توضيح القائد المنخب للأعضاء ما يريده بكفاءة .
- بإستخدام قنوات الإتصال يتم الفهم المتبادل بين القيادة وجموع العاملين بالمركز .
- عملية الإتصال تمكن من الحصول على معلومات بسرعة أكبر .
- أن الإتصال يحقق أكبر قدر ممكن من المشاركة في صنع القرارات (1)

#### 5- الرقابة :

تعتبر الرقابة من أهم الوظائف التي يباشرها القائد المنتخب ، وهي عبارة عن عملية تتم في جميع المستويات الإدارية الأخرى ، ولا تقتصر على الإدارة العليا وحدها ، فالقائد عليه أن يراقب مرؤوسيه ويزن أعمالهم ، وقيمها فيستطيع تحديد أخطائهم ويعمل على إصلاحها وتعديلها ، ويوجههم لعدم تكرارها ، و لتحقيق الهدف لا بد من وجود عملية الرقابة ، لذلك فالرقابة هي : تحمل معاني متعددة مثل : التفتيش ، والمراقبة ، والإشراف ، والمتابعة ، والملاحظة ، للتحقق من إتمام التنفيذ وفق المقررات والخطط والبرامج في حدود التعليمات والقواعد الموضوعة .

وتأتي أهمية الرقابة للقائد المنتخب بمراكز الشباب في :

- الوصول إلى المعلومات التي بموجبها يتم التأكد من كيفية سير العمل فيها ، وأسلوب التنفيذ حتي يتمكن القادة من إتخاذ القرارات المتصلة بأوجه النشاط المختلفة سواء بالنسبة للحاضر أو المستقبل .
- الرقابة ليست تصيد للأخطاء التي تقع من المرؤوسين لعقابهم ، بل أن الرقابة السليمة تقنع الأعضاء داخل الجماعات بأنها ما هي إلا أداة لقياس تقدمهم في العمل وتحسين مستوى أدائهم ، ورفع كفاءتهم .
- بالرقابة تمتد النواحي الإيجابية مثل : القيام بالبحوث والدراسات بهدف مساعدة الأعضاء داخل الجماعات على تحقيق أهدافها ، وإزالة العقبات من سبيلها ، وتبسيط الإجراءات وتحسينها .

(1) بن ناصر سعاد ، فطيمة : القيادة الإدارية وفعاليتها داخل مراكز الشباب ، بحث منشور بمجلة المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بقالمة دفعة 99 ، 2002 ، ص : 61

- الرقابة تكشف إنحرافات الأداء أثناء تنفيذ البرنامج أو النشاط ، وتعمل على تصحيح الإنحراف .
- الرقابة تعمل على تعديل الأداء الحالي وتحديد الخطوات العلاجية للأداء في المستقبل (1)
- الرقابة تتبع : ( تحديد معايير نمطية للإنجاز ، قياس الأداء ومقارنته بالمعايير ، تفسير النتائج وتصحيح الإنحرافات ) (2)

#### 6- إتخاذ القرارات :

وتعد من أهم الوظائف والعمليات التي يشترك فيها القادة المنتخبون ، ويشير الكثيرون من علماء الإدارة إلى أنها جوهر عملية القيادة (3) والتي يتخذها القائد المنتخب بصورة فعالة وسريعة لضمان ضرورة العمل ، وتحقيق الأهداف ونجاحها ، وتعرف على أنه : الإختيار المدرك من بين عدة دلائل أو مواقف سلوكية ، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة على أن يكون ذلك مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ .

وتتمثل أهمية القرار بالنسبة للقائد المنتخب بمراكز الشباب في : أن للقرار أهميته الخاصة بالنسبة للقيادة ، حيث أنه أدواتها الرئيسية لممارسة وظائفها من تخطيط ، وتنظيم ، وتوجيه ، ورقابة ، ذلك أنها جميعاً تنقل من مرحلة الدراسة والإعداد إلى مرحلة التطبيق بإتخاذ القرار في النهاية (4)

#### سادساً : المعوقات التي تحد من دور القيادة المنتخبة بمراكز الشباب :

حيث ونستعرض أهم المشاكل التي تعاني من ها القيادة المنتخبة ، والتي تعيق ها في أداء دورها بمراكز الشباب ، وتتمثل في :

(1) السيد عليوة : تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 37 ، 38

(2) كامل بربر : الإدارة عملية ونظام ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ( ط 1 ) ، بيروت ، 2003 ، ص : 150

(3) محمد رفعت عبد الوهاب : أساسيات الإدارة العامة ، مرجع سبق ذكره ، ص : 414

(4) السيدعليوة : تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد ، مرجع سبق ذكره ، ص : 39

- المشكلات المتعلقة بنقص الكوادر الفنية للقيادات المنتخبة بمراكز الشباب .
- مشكلات تتعلق بعدم وجود تنسيق بين القيادات المنتخبة ، وقيادات الإدارات الأخرى بمراكز الشباب .
- مشكلات تتعلق بعدم وجود سلطات كافية للقيادات المنتخبة لأداء دورها .
- مشكلات متعلقة بالنواحي المالية بمراكز الشباب .
- تفضيل الشباب لتنفيذ بعض الأنشطة والتركيز والإهتمام بقضاء وقتهم بأنشطة معينة والتي من بينها النشاط الرياضي .

- مشكلات متعلقة بالامبالاة الشباب وأعضاء الجماعات تجاه القيادات المنتخبة بمراكز الشباب (1)
- سوء أداء القيادات المنتخبة لمسئولياتهم ، أو التعارض في تنفيذ الصلاحيات ، أو تداخل الإختصاصات .
- العثرات التي تحول دون قدرة القيادات المنتخبة على القيام بدورهم بمراكز الشباب والتي تعود إليهم .
- المعوقات المرتبطة بشخصيات القيادات المنتخبة بجوانبها النفسية والصحية والاجتماعية .
- المعوقات الخاصة بظروف المجتمع بصفة عامة ، ومراكز الشباب بصفة خاصة .
- المعوقات الناتجة عن نقص المهارات والقدرات التدريبية لدى القيادات المنتخبة بمراكز الشباب (2)

(1) أمين عبد العزيز : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، مرجع سبق ذكره ، ص : 205

(2) أحمد عيسى الجمل : معوقات أداء القيادات الشعبية المنتخبة لدورها في تنظيم مجتمع حضري مختلف ، مرجع سبق ذكره ، ص :