

افزایش اثربخشی رهبران در بخش کشاورزی

سیدمحسن نصیریایی - کارشناس ارشد مهندسی ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات

چکیده

رهبری، هنر اثربخشی در دیگران است. رهبری در ترویج انتخابی است نه انتصابی. سیزده مورد از مهارت‌های رهبران ترویجی در این تحقیق بیان شده که مهم‌ترین آنها حل مشکل و هدایت فعالیت‌ها و نیز شکل دهی و کارکرد با گروه‌ها می‌باشد. در مبحث نظریه و شیوه رهبری در ترویج مناسب‌ترین نظریه، اقتضاء و بهترین شیوه موقعیت مداری است، زیرا در ترویج، جوامع و مناطق و شرایط با هم فرق می‌کند و به تبعیت از آن شرایط رهبری شوندگان و مشخصات رهبر متفاوت خواهد بود. از وظایف رهبری در ترویج، توانایی شکل دهی به یک سلسله حرکت‌ها و عکس‌العمل‌ها است تا انگیزه‌های لازم را در مردم به خاطر انجام کارهای جمعی و فعل و انفعالات عمومی به وجود آورد از دیگر وظایف رهبران هماهنگ ساختن نظرات خود با کارگزاران و نمایندگان دولتی و ایجاد و تنظیم پیشرفت‌های فنی برای افراد می‌باشد. همچنین سبک اثربخشی خاصی برای رهبری طبق مدل سه بعدی اثربخشی رهبران برای رهبری ترویجی نمی‌توان ارائه کرد، بلکه باید شرایط و موقعیت‌ها را در نظر بگیریم و سپس برای آن سبک اثربخشی رهبری تعیین کنیم. البته درجه قوت و ضعف ساخت‌دهی و مراعات آن به درجه‌ی تناسب رهبری شوندگان و خصایص رهبری بستگی دارد.

واژه‌های کلیدی: رهبری، اثربخشی رهبران، کشاورزی، رهبری در ترویج

مقدمه

در ترویج کشاورزی، مبحث رهبری از اهمیت بسزایی برخوردار است و با توجه به این که رهبری در ترویج، اقسام متفاوتی از قبیل رهبران محلی و اجتماعی و فنی را شامل می شوند، این قبیل رهبران در بحث پذیرش فن آوری های (تکنولوژی) جدید و نوآوری های فنی که برای افزایش سطح محصولات کشاورزی جامعه روستایی بسیار مفید هستند، کارساز واقع می شوند. از آنجایی که یکی از مباحث عمده ترویج کشاورزی و دغدغه های اصلی بخش ترویج، پذیرش یا عدم پذیرش نوآوری های منتقل شده از طریق آنها به جامعه کشاورزی می باشد، لذا تأکید فراوانی بر آموزش و تربیت رهبران، به عنوان چراغ سبزی به پذیرش نوآوری های ارائه شده به جوامع روستایی می باشد. در بحث رهبری در کشاورزی با رهبران محلی سروکار داریم. رهبران محلی می توانند نیروهای بسیار کار آمدی برای بخش ترویج در موارد ارائه شده باشند؛ از لحاظ کمک به مروجان در ارائه نوآوری ها و ایده های جدید، در صرفه جویی یا به روایتی جبران کمبود نیروی مروج در سطح روستاها، در انتقال دیدگاه های روستائیان به بخش ترویج و نیروهای میدانی. همچنین به عنوان رهبران آن جامعه از قدرت نفوذ و اثربخشی بالایی برخوردار هستند که می توانند در پذیرندگان ایده های جدید نفوذ کنند و در پی آن به تدریج در تمام جامعه روستایی رسوخ کرده و ایده های جدید را به آنان منتقل کنند. اگر مروجین قدرت رهبری را در جامعه ای در نظر نگیرند و با آن مشورت نکنند، بخصوص رهبری محلی که از نفوذ بالایی در بین مردم برخوردار است، می تواند به سادگی تمام تلاش های مروجین را نقش بر آب و بی ثمر سازد. این تحقیق سعی دارد راه ها، روش ها، نظریه ها، سبک ها و ایده هایی را بیان کند که در مجموع بتواند بر افزایش اثربخشی رهبران در کشاورزی کمک کند و در پایان راه کاری را برای استفاده بهینه تر و مثمرتر از رهبران محلی نتیجه گیری کند. با توجه به تفاوت های خرد و کلان در دیدگاه ها و اندیشه های مردم و گوناگونی خواسته هایشان، همه نمی توانند اعتقاد یکسان یا حتی مشابه نسبت به یک فرد داشته باشند اما قاعدتاً اکثر مردم رهبر را از میان خود برمی گزینند و از او پیروی می کنند. رهبری در ترویج نیز همین حالت را دارد و باید به انتصاب مردم باشد در غیر این صورت رهبری ترویجی بی معنا خواهد بود و به هیچ نتیجه ای نخواهد رسید، پس رهبری در ترویج انتخابی است نه انتصابی (ملک محمدی، ۱۳۷۷).

استاد ژیل در سال ۱۹۷۴ برای رهبری چند تعریف را بیان کرده که در ذیل به بیان برخی از آنها که با مفهوم رهبری در ترویج تناسب بیشتری دارد می پردازیم:

شخصیت اثربخش، هنر وادار کردن دیگران به پیروی از خود، اعمال نفوذ در دیگران، شکلی از متقاعدسازی یا وادار سازی، تأثیر متقابل.

موارد بالا شاید اصیل ترین و مرتبط ترین تعاریف از رهبری در بحث رهبری ترویجی در کشاورزی باشد. تمام این تعاریف به نحوی به ایجاد ارتباط بین رهبر ترویجی با جامعه روستایی مربوط است که جهت پذیرش نوآوری ها یا ایده های منتقل شده از جانب رهبر ترویجی به

جامعه روستایی برمی‌گردد (Klean & Rinehart, 1998).

مهارت‌های رهبران ترویجی

- ۱- حل مشکل: ارزیابی جایگزین‌هایی برای مسأله تخمین تأثیرات حاصل از بروز مشکل در آینده و ایجاد یک توافق کلی بر سر مشکل موجود.
 - ۲- هدایت فعالیت‌ها: راهنمایی جهت ارزیابی نیازها، تعیین اهداف و اولویت‌ها، طراحی فعالیت‌ها، مدیریت منابع انسانی، سنجش و ارزیابی، محافظت و حمایت محیط کاری؛
 - ۳- شکل‌دهی و کار کردن با گروه‌ها: به کار گرفتن گروه‌های کاری، ایجاد بخش‌ها و شناسایی مسئولیت‌های کاری؛
 - ۴- طراحی برای فعالیت‌های گروهی: شناسایی انواع نیازها، شناسایی کلیدهای تصمیم‌گیری و توجه به ساختارهای قدرت اجتماعی، تشکیل گروه‌های پویا و شناسایی راهبردهای (استراتژی) مشارکتی؛
 - ۵- مدیریت جلسات: ترتیب تسهیلات و تجهیزات، ایجاد یک دستور کار؛
 - ۶- ارتباط مؤثر: توجه به ابزارهای ارتباطات، مهارت گوش دادن و جرأت سخنرانی کردن برای عموم؛
 - ۷- توسعه مهارت‌های آموزشی: ایجاد جذابیت و اشتیاق برای فراگیران، مدیریت محیط‌های یادگیری؛
 - ۸- بسیج برای فعالیت‌های گروهی: از طریق توسعه حمایتی گسترده؛
 - ۹- توجه به توسعه شخصی: شناسایی و شفاف‌سازی ارزش‌ها، ارزیابی درجه خوداتکایی و همچنین ایجاد خوداتکایی؛
 - ۱۰- توجه به تأمین منابع مالی: اختصاص دادن منابع مالی، تهیه بودجه، ثبت و نگهداری بودجه و تهیه گزارش‌های مالی؛
 - ۱۱- توجه به رهبری: توجه به نقش و ابزارهای رهبری و تطبیق این ابزارها با موقعیت‌های مختلف؛
 - ۱۲- توجه به جامعه: فراگیری و کسب اطلاعاتی درباره نهاد‌های اجتماعی و توجه به مشکلات اجتماعی؛
 - ۱۳- توجه به تغییرات اجتماعی: توجه به تغییرات و تحولات اجتماعی و تأثیر آن، توجه به چگونگی پذیرش ایده‌های جدید؛
- این موارد مختصری از مهارت‌های رهبران ترویجی است که به عنوان اصلی‌ترین و کلیدی‌ترین عوامل تغییر در جامعه روستایی باید دارا باشند (Michael & Kwong Wong 1993).

نظریه‌های رهبری

برخی از این نظریات بر رفتار رهبری و مواردی نیز بر موقعیت رهبری تأکید دارند. در اینجا ضمن بحث روی هر کدام به طور اجمالی به بیان آنها می‌پردازیم:

۱- نظریه خصوصیات رهبری: این نظریه در زمینه میزان اثربخش بودن رهبران، به مشخصات فردی رهبری توجه خاصی دارد. پیروان این نظریه موفقیت رهبر را بر اساس وجود صفات خاص در آنها می‌دانند.

۲- نظریه رفتاری: به استناد این نظریه آنچه یک رهبر و سرپرست انجام می‌دهد، باعث اثربخشی و موفقیت می‌گردد نه صرفاً خصوصیات شخصی وی.

۳- نظریه موقعیت رهبری کنندگان: در این نظریه در بررسی نقش و خصوصیات رهبر، فرض بر این است که خصوصیات فردی همه اعضای که گروه، هنجار و رفتار خاص آن گروه را به وجود می‌آورد الزاماً با رفتار و مشخصات افراد تشکیل دهنده آن گروه مشابه نیست.

۴- نظریه رهبری مبتنی بر جذب (کاریزماتیک): رهبری باجذب (کاریزماتیک)، به رهبری اطلاق می‌شود که دارای قدرت نفوذ و جذابیت فوق العاده باشد.

۵- نظریه اقتضاء: در این نظریه، نظریه‌های مشخصات فردی، رفتاری و موقعیت تا حدودی با هم تلفیق شده است. «فیدلر» که معرفی کننده این نظریه می‌باشد، معتقد است رهبری عبارت است از فراگرد قدرت رهبر در اعمال نفوذ او، که امکان این نفوذ به شرایط رهبری شوندگان و درجه تناسب و هماهنگی مشخصات رهبر با گروه رهبری شونده بستگی دارد.

به استناد مطالب ذکر شده در بالا می‌توان چنین نتیجه گرفت که در رهبری ترویج باید پیرو نظریه اقتضاء بود؛ زیرا اعمال نفوذ رهبر بستگی به شرایط متفاوت رهبری شوندگان و درجه تناسب و هماهنگی مشخصات رهبر با گروه رهبری شونده دارد (عباس زادگان، ۱۳۷۶).

شیوه‌های رهبری

شیوه‌های متفاوتی از رهبری وجود دارد که می‌توان به شیوه‌های رهبری سازمان مدار، شخص مدار و موقعیت مدار اشاره کرد. در اینجا با توجه به بحث رهبری ترویجی و شرایط خاص در این رهبری، می‌توان شیوه‌ی موقعیت مدار را شیوه مناسب برای رهبری بیان کرد. این شیوه روش‌های سازمان مدار و شخص مدار را به طور کامل نمی‌پذیرد و بر این باور است که برای همه افراد و سازمان‌ها و در همه شرایط نمی‌توان یک شیوه را به کار برد. با تأمل در این شیوه از رهبری، پی خواهیم برد که این شیوه برگرفته از نظریه اقتضاء است (غلامرضایی و رضایی، ۱۳۸۳).

رهبری اثربخش در ترویج

در ابتدا به توضیح یک مدل سه بعدی برای اثربخشی رهبران می‌پردازیم که تأکید اصلی آن بر وظیفه مداری و رابطه مداری استوار است؛ این مدل وظیفه مداری را همان تعیین نقش‌ها و مسئولیت‌ها بیان داشته است و رابطه مداری را برقراری ارتباطات بین رهبر و زیردستان بیان کرده است. دانشگاه ایالتی «اوهایو» توصیف خاصی از این دو واژه کرده است «ساخت‌دهی» و

«مراعات». این مدل سه بعدی بر دو محور وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری از ضعیف به قوی بنا شده است. این مدل برای شرایط مختلف و متفاوت، سبک‌های رهبری متفاوتی برای اثربخشی بیشتر بیان کرده است.

«گرمن» به این نتیجه رسیده است که مراعات و ساخت‌دهی در رابطه با اثربخشی، هیچ ارزش پیش‌بینی‌کنندگی قابل ملاحظه‌ای ندارد. این بدان معنی است که چون وضعیت‌ها فرق می‌کنند، بنابراین سبک رهبری باید فرق کند. مدل سه بعدی اثربخشی رهبر، چون رفتار ایده‌آل و واحدی را که برای همه وضعیت‌ها متناسب باشد، تصور نمی‌کند مدل ممیز است. «فیدلر» نیز طی آزمایش‌های متفاوت به این نتیجه رسید که هر دوی رهبران رابطه‌مدار و وظیفه‌مدار تحت برخی شرایط موفق هستند. «گرمن و فیدلر» و عده‌ای از محققان دیگر نیز نشان دادند که وضعیت‌های متفاوت مستلزم سبک‌های رهبری متفاوت است. به طور خلاصه، شواهد روشنی وجود دارد حاکی از این که در زمینه رهبری هیچ سبک رفتاری واحد و جامع‌الاطرافی که در همه‌ی وضعیت‌ها اثربخش و مؤثر باشد وجود ندارد. تمام مطالب گفته شده در سبک رهبری اثربخش و نتیجه گرفته شده به نحوی ریشه در نظریه اقتضاء رهبری و شیوه رهبری موقعیت‌مدار دارد و با توجه به نتیجه‌ای که گرفته شده، رهبری در ترویج با شرایط متفاوت حاکم بر جوامع روستایی دارای سبک خاصی نیست و هیچ‌کس نمی‌تواند برای رهبران ترویج، یک سبک رهبری معین شده و کلی معرفی کند؛ مگر این که شرایط و فرهنگ‌ها و خصایص و آداب و رسوم هر جامعه مشخص شده، سپس بر آن اساس به تدوین سبک رهبری خاصی با درجات متفاوت رابطه‌مداری و وظیفه‌مداری مشخص شود (علاقه‌مند، ۱۳۷۹).

اصل رهبری در ترویج

در جریان انجام فعالیت‌های آموزشی ترویج، اصل مهمی که مورد توجه مروج است این است که فعالیتی را که دیگران توان انجامش را دارند خود انجام ندهد، منظور از این اصل این می‌باشد که از این طریق بتوانند موجبات ایجاد فرصت‌هایی را برای پرورش نیروی رهبری محلی فراهم کنند. نحوه‌ی دخالت رهبران محلی در برنامه‌های ترویج را می‌توان به عنوان عامل تعیین‌کننده در موفقیت و یا شکست برنامه‌های مزبور محسوب نمود. این امر از آن جهت که رهبران محلی نقش حافظین افکار و اعمال مردم روستایی را ایفاء می‌نمایند مهم است و از این لحاظ از جمله مناسب‌ترین افرادی هستند که می‌توانند مورد تعلیم قرار گیرند تا به عنوان مبلغین و مفسرین ایده‌های نوین در روستاها به فعالیت بپردازند. نکته دیگری که در به کارگیری رهبران محلی حائز اهمیت می‌باشد این است که مروجان توانایی حضور در تمام جلسات و موقعیت‌های روزمره در حوزه‌ی فعالیت خود را ندارند، ولی رهبران محلی به علت وجودشان در عرصه روستا و حضورشان در تمامی مباحث روزمره، می‌توانند قسمت اعظمی از فعالیت‌های مروجان را برعهده گیرند. رهبران محلی کمیاب نیستند، بلکه در هر جامعه‌ای افرادی با خصوصیات رهبری یافت می‌شوند و فقط باید آنها را شناسایی کرد و تحت تعلیم و

شکوفایی استعدادها قرار داد. رهبران سابقه‌دار چنانچه مورد اعتماد مردم باشند می‌توانند پذیرش هرگونه فعالیت اجتماعی را فراهم آورند و یاراه پیشرفت آنان را سد کنند (خسروی پور، ۱۳۷۲).

رهبری محلی

در این مبحث منظور از رهبری محلی، یک نظام غیررسمی متشکل در یک جامعه روستایی است که در آن چهار عنصر رهبر، پیروان، مسئله یا مشکل و راه حل رفع مسائل و مشکلات آن جامعه وجود داشته باشند. «رهبری محلی» در روستاها نتیجه تجارب ناشی از ارتباطات روزمره مردم با یکدیگر در طول زمان است. پیروان یک نظام رهبری محلی افراد روستایی یک یا چند محل هستند. وجود مسائل و مشکلات ریشه‌دار یا نوپا، خود یکی از عوامل ظهور و تکوین نظام‌های غیررسمی رهبری محلی در روستاهاست. بنابر آنچه بیان شد، رهبری محلی عبارت است از یک نظام غیررسمی و خودساخته که در آن افراد مستعدی به عنوان رهبر، کار مشکل‌یابی و مشکل‌گشایی و هدایت و ارشاد مردم را به طور غیرارادی یا ارادی بر عهده دارند (شهبازی، ۱۳۷۵).

وظایف رهبران محلی در ترویج

در ترویج کشاورزی مشارکت به عنوان یک عمل کلیدی، در راستای تحقق اهداف محسوب می‌گردد. در این زمینه رهبران از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. یکی از وظایف و نقش‌های رهبری، توانایی شکل‌دهی به یک سلسله حرکت‌ها و عکس‌العمل‌ها است تا انگیزه‌های لازم را در مردم به خاطر انجام کارهای جمعی و فعل و انفعالات عمومی به وجود آورد. وظیفه دیگر رهبران محلی در نقش هماهنگ‌کننده آنان می‌باشد. آنان ضمن هماهنگ ساختن نظرات خود با کارگزاران و نمایندگان دولتی در ارتباط با فن‌آوری (تکنولوژی) و روش‌های جدید کشاورزی، ضعف این مأموران که ناشی از عدم اطلاع و آگاهی نمایندگان و کارگزاران از برخورد‌های اجتماعی مخصوص است را جبران می‌کنند. رهبران محلی در روستاها جهت انتقال نقطه‌نظرات داخلی خود و جذب و هماهنگ‌سازی و جلوگیری از فشارهای بیرونی و غیرضروری که ممکن است تغییر نامطلوبی در پیشرفت روستاها برجا بگذارد، بعضی اوقات از نمایندگان دولت کمک می‌طلبند. از دیگر وظایف رهبران محلی، ایجاد و تنظیم پیشرفت‌های فنی برای افراد می‌باشد، تا بتوانند از آنها به عنوان الگو پیروی کنند. رهبران محلی نباید فقط مردم را در عمل به این روش‌های جدید به منظور پیشرفت‌های کشاورزی یاری کنند؛ بلکه باید علایق جاذب و نیروهای توانمند افراد جامعه را تشخیص داده و از آنها به منظور ارائه روش‌های جدید استفاده کنند. به علاوه رهبران محلی می‌توانند به جلب اعتماد مردم برای پذیرش راغبانه ایده‌های نو و روش‌های جدید تولید کمک کنند همچنین در بسیاری از امور بازوهای کمکی باارزشی برای مروج باشند. این افراد می‌توانند رابط بسیار خوبی بین مروج و کشاورزان

منطقه باشند. با استفاده از همکاری آنها مروج می‌تواند تعداد زیادتری از کشاورزان را تحت پوشش آموزش خود قرار دهد. از دیگر وظایف رهبران محلی می‌توان به برنامه‌ریزی، آموزش‌شیاری، سخن‌گویی و سازمان‌دهی اشاره نمود. وظایف آموزش‌گری یکی از وظایف مهم رهبران محلی است، لذا می‌بایست از طرق مختلف به آنان آموزش‌های لازم و اطلاعات مورد نیاز ارائه شود. رسانه‌ها از جمله مجلات و ارتباطات جمعی می‌توانند از ابزارهای مهم باشند (علیپور، ۱۳۷۷).

روش کار و ارتباط با رهبران محلی

در زمینه کار و ارتباط با رهبران محلی چهار جنبه اصلی و اساسی وجود دارد که باید همواره آنها را مد نظر داشت. این چهار جنبه عبارتند از:

۱- آگاه کردن و مطلع ساختن رهبران محلی از فعالیت‌های ترویجی و پیشنهادها و رهنمودهایی که در زمینه برنامه‌های جدید وجود دارد و همچنین تغذیه مداوم آنها با مطالب ترویجی.

۲- دیدار و ملاقات آنها در مواقع مورد لزوم، تا جایی که اطمینان حاصل شود که آنها به حال خود رها نشده‌اند و می‌باید سعی شود زمان و مکان ملاقات نظم خاص خود را پیدا کرده و از قبل مشخص باشد.

۳- آموزش رهبران در زمینه‌هایی از فعالیت‌های ترویجی که ممکن است با آنها آشنایی نداشته باشند.

۴- تشویق و ترغیب رهبران محلی به این که از خود ابتکار و خلاقیت نشان داده و سعی کنند تا حدودی در کارها مستقل عمل کنند.

آموزش رهبران محلی

آموزش رهبران محلی از جمله مسائلی است که نیاز به توجه بیشتری دارد. آموزش رهبرانی که بدون دستمزد در خدمت نظام توسعه کشاورزی هستند و درصد کمی از اعتبارات دولت را به خود اختصاص می‌دهند. در این راستا دو مشکل عمده وجود دارد:

۱- آموزش رهبران کهنسال و سنتی که مورد تأیید و پذیرش مردم هستند.
 ۲- آموزش افراد مستعدی که می‌توانند در مقام رهبران محلی جدید در خدمت مردم باشند.

نوع آموزش، طرز برخورد با مردم روستا و مهارت‌های مربوط به فعالیت‌های گروهی در مورد مسأله فوق ضروری می‌باشند و باید مورد توجه قرار گیرند. آموزش رهبران سنتی در زمینه‌های بهداشتی، کشاورزی و آموزش ابداعات و نوآوری‌ها نیازمند برنامه‌ریزی دقیق و منسجم است. شیوه یادگیری یکی از موانع عمده در آموزش رهبران سنتی و کهنسال می‌باشد؛ چرا که ممکن است آنها در یادگیری مسائل و روش‌های جدید کشاورزی با مشکل روبرو شوند. در مورد لزوم

آموزش رهبران، «بون» طی تحقیقات خویش در ایالت «لوئیزیانا» آمریکا دریافته است که ارتباط مستقیمی بین آموزش رهبران محلی و پیشرفت برنامه‌های مربوطه وجود دارد. یعنی هر چه رهبران محلی در رشته‌های مربوطه از آموزش بیشتری برخوردار گردند، پیشرفت حاصل در کار سایر روستائیان به علت بهره‌مندی از آموزش‌های غیرمستقیم بیشتر است و بدین ترتیب آموزش مستمر رهبران محلی را شرطی برای حصول پیشرفت‌های بیشتر سایر روستائیان دانسته است. رهبران محلی اکثر بزرگسال هستند و بزرگسالان هم از لحاظ آموزش دارای خصوصیتی می‌باشند که کار آموزش آنها را با خردسالان کاملاً مغایر می‌سازد. آقای «گورتیس ترنت» به نقل از «کاسلز» اصولی را برای آموزش رهبران بزرگسال پیشنهاد می‌کند. این اصول مبتنی بر این حقیقت است که در کار آموزش رهبران، می‌بایست توجه داشت که آنان بزرگسالانی هستند که داوطلبانه آماده فراگیری مهارت‌هایی به منظور کمک به دیگران هستند و بنابراین برای آماده کردن آنان بایستی از روش‌های آموزشی خاص بزرگسالان استفاده نمود (خسروی پور، ۱۳۷۲).

ترویج و رهبران محلی در راستای برنامه «بولد»

برنامه ترویج دانشگاه سادم فعالیت‌هایی در جهت تغییر عوامل در جوامع روستایی ناحیه لوئیزیانا به وسیله ارائه برنامه توسعه یا تحول رهبری، با نام ایجاد فرصت‌هایی از طریق تحول رهبری (BOLD) داشته است. تأکید اصلی این برنامه روی گروه‌های پویا و تقسیم اهداف، کمک به رهبران جامعه با اصول اساسی رهبری می‌باشد. بولد (BOLD) یک ارزشیابی و برنامه‌ای فنی است که در جهت توسعه آن بخش از رهبران نوظهور طراحی شده است که در جامعه با یکدیگر در جهت ایجاد نوآوری‌هایی در راستای نژادها، طبقه‌ها و مرزهای اجتماعی برای ارتقاء جامعه و توسعه اقتصادی کار می‌کنند. هدف مشارکت‌کنندگان رهبران نوظهوری هستند که مایل به پذیرش نقش رهبری در جوامع خود هستند. هدف‌های برنامه شامل: استخدام و آموزش رهبران اجتماعی که شاید در برنامه‌های آموزشی رهبری سنتی مشارکت نکنند، بالا بردن سطح آگاهی‌های مهم فردی در گروه‌های دینامیک (پویا)، افزایش مشارکت در بهبود و حل مشکلات مربوط به جامعه، ارائه فرصت‌های آموزشی برای اهالی جامعه‌ای که خواهان ایجاد تغییرات در اجتماعشان هستند. «بولد» (BOLD) برنامه توسعه رهبری است، که باعث ایجاد تغییر عوامل و آنهایی می‌شود که در جهت بهبود اجتماعشان گام برمی‌دارند (Hughes, 1998).

برنامه‌های آموزشی «بولد» برای آموزش رهبران محلی ترویج

- برنامه آموزش رهبران در جهت ارتقاء و بهبود کارهای گروهی.
- برنامه‌ریزی راهبردی، به منظور معرفی و آشناسازی مخاطبان (رهبران) با برنامه‌ریزی راهبردی و کاربرد آن در توسعه اقتصادی است.

• شناسایی و معرفی منظر و دیدگاه اجتماع (چشم‌انداز اجتماع)، که این کار باعث روشن شدن و آگاه کردن رهبران با برنامه‌های آینده جهانی، ملی و منطقه‌ای و پیدا کردن دیدی واقع‌گرایانه از آینده می‌شود.

• برآورد و ارزیابی اجتماعی که از طریق معرفی قوت و ضعف اقتصاد محلی و از طریق تجزیه و تحلیل و جمع‌آوری داده‌ها در کل آموزش روش‌های تحقیق به رهبران، امکان پذیر خواهد شد.

• تبیین فنون حل مسئله که این موضوع فنون تامین اطلاعات، تصمیم‌گیری و اولویت‌بندی را به رهبران آموزش می‌دهد.

• انگیزش که منظور از آن ارائه هدف‌هایی (استراتژی‌هایی) است که ممکن است باعث ایجاد انگیزه در دخالت کردن و نقش داشتن افراد در فعالیت‌های اجتماع باشد.

• مدیریت شرایط چالش‌آور که منظور از آن یاد دادن روش‌ها و مهارت‌های بحث کردن در اجتماع به منظور کاهش مقاومت در برابر تغییر و کشمکش‌های بین گروهی اجتماع (محل) می‌باشد.

این هفت موضوع از طریق آموزش‌های گسترده، تمرین، توسعه مهارت‌ها و فعالیت‌های انفرادی و گروهی به مخاطبان انجام می‌شود (غلامرضایی و رضایی،).

فلسفه رهبری جدید در ترویج

فلسفه‌ی قطعی رهبری در برنامه‌های توسعه رهبری گذشته برای حل مشکلات ذاتی و پیچیده جوامع و سازمان‌های امروزی در درازمدت کافی نیست، این فلسفه‌ی قطعی دیدگاهی است که تکیه بر رهبری افرادی دارد که توانایی و قابلیت امیدبخشی و نفوذ در دیگران جهت حل مشکلاتشان و دستیابی به اهدافشان را داشته باشند. به هر حال این دیدگاه قهرمانانه رهبری اغلب بر اساس نقض دیدگاه مردمی به وجود آمده است. فلسفه جدید رهبری بر پایه رهبری فراقهرمانی بیان شده است که آن بر پایه انتقال قدرت به وسیله تقسیم قدرت در جامعه می‌باشد. «جان نیربرگز» می‌گوید: این دیدگاه جدید بر اساس سازماندهی زندگی، داشتن بیان روان و فصیح، ایجاد تقسیمات اجتماعی و برخورداری از یک طبیعت فعال و پویا در رهبری بنا شده است.

یک چارچوب مفهومی برای توسعه‌ی رهبری فعال جامعه

این چارچوب مرکب از چهار بخش است: بخش اول درباره رسالت رهبری است. بخش دوم که چارچوب آن بر پایه هفت عنصر از فعالیت‌های بالارزش در توسعه‌ی رهبری فعال جامعه پایه‌گذاری شده است که شامل: تبادل نظر با یکدیگر، راهنمایی کردن یکدیگر، یادگیری و فراگیری از هم و با همدیگر، ساختن جامعه با یکدیگر، توسعه‌ی انرژی، فعالیت با یکدیگر و برقراری ارتباط می‌باشد. بخش سوم بررسی نقش‌های طراحی شده برای ارتقاء رهبری فعال رهبران جامعه است که شامل: تسهیلگری، فراگیری محوری، رهبری محوری، موضوع‌مداری

و فعالیت‌مداری، گریز از پیش‌تجویزی یا پیش‌داوری می‌باشد و بخش چهارم فرآیند یا محتوا و اصول روشمند (متدولوژیک) رهبری فعال جامعه می‌باشد که اعم از تسهیلگری، ساختن جامعه، داشتن روح کار، طراحی و تصمیم‌گیری گروهی، توسعه‌ی سازمانی، مدیریت تعارض و انعکاس گروهی می‌باشد.

این موارد از جمله گزینه‌های مفهومی و نظریه‌ای (تئوری) هستند که برای توسعه و پرورش رهبران فعال در یک جامعه لازم می‌باشند که رهبران محلی ترویج را نیز شامل می‌شوند و باید در دستور کار قرار بگیرند (Sandmann & Vandenberg, 1995).

توسعه مهارت‌های رهبری رهبران نوجوان در باشگاه‌های چهار اچ (4-H)

باشگاه چهار اچ (4-H) دانشگاه ایالتی اوهایو. اهداف این برنامه از این قرار هستند:

- ۱- آموزش نوجوانان در زمینه‌ی ارتباطات، رهبری، مدیریت تعارض، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان و ابزارهای رهبری؛
 - ۲- آموزش نوجوانان برای دستیابی به توانایی‌ها و مسئولیت‌پذیری در قبال زندگی خودشان؛
 - ۳- توانمندسازی نوجوانان به وسیله‌ی آموزش آنها و چگونگی متحول‌سازی آنها نسبت به وضعیت‌های مثبت، تواناسازی آنها برای رسیدن به خوداتکایی و استقلال فکری؛
 - ۴- اجازه دادن به نوجوانان جهت مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی و انتقال مهارت‌ها و ارزش‌هایشان به دیگر نوجوانان داوطلب؛
 - ۵- بهبود نظام اخلاقی در میان نوجوانان داوطلب.
- با توجه به رسالت باشگاه‌های چهار اچ (4-H) که پرورش رهبران محلی ایده‌آل در آینده است و با تأمل در اهداف برنامه‌های باشگاه‌های چهار اچ (4-H) دانشگاه ایالتی اوهایو، می‌بینیم که اکثر اهداف این برنامه با مهارت‌های رهبران ترویجی و با چارچوب مفهومی برای توسعه رهبری فعال در جامعه مطابقت دارد (Klean & Rinehart, 1998).

رهبری برای عصر آینده

ما در عصر آینده نیازمند رهبران ترویجی هستیم که حداقل دارای ویژگی‌هایی که در ذیل بیان شده، باشند (Apps, 1993):

• از دانش و علم برخوردار باشند: رهبرانی که تصمیم بگیرند، رو در روی مشکلات ایستاده و همچنین در مسیر کارها قرار بگیرند، دارای اعتقادات و ارزش‌هایی باشند، و با یک روح اصیل آماده‌ی عمل شوند.

• زندگی با ناسازه‌ها یا پارادکس‌ها: یکی از پارادوکس‌هایی که رهبران برای عصر آینده با آن روبرو خواهند بود شامل: کسب قدرت با پس دادن آن در جای دیگر، و باید گفت رهبری و پیروی همزمان خواهند بود؛ یعنی این که رهبران ضمن این که رهبر هستند باید در جای دیگر

پیرو نیز باشند و این برای رهبر به عنوان یک ناسازه یا پارادوکس محسوب می‌شود و رهبران ترویجی باید قدرت تحمل این مطلب را داشته باشند.

• **خطر پذیری:** به معنای کوتاه کردن زمانی برای استفاده از زمان حتی اگر این کوتاه کردن زمان در جامعه‌ی ما به خوبی پذیرفته شده نباشد. برای ما امکان فراهم کردن رهبرانی با خصیصه‌ی نترس بودن وجود ندارد، ولی خصیصه‌ی نترس بودن برای رهبری ترویج از اهمیت بسزایی برخوردار است.

• **احیاء کردن:** رهبران ما باید در طی زندگی به فراگیری بپردازند و دیگران را نیز به فراگیری مادام‌العمر تشویق کنند. یادگیری لازمه بقا در عصر فرامردن است.

• **ایجاد پل‌هایی میان مردم و میان عقیده‌ها:** رهبران باید نسبت به انواع عقیده‌ها و تجربیات مردم آگاه باشند که اغلب دارای عقاید متفاوتی هستند. رهبران باید توانایی گریز از این تعارض‌ها و تشویق به ظهور عقاید جدید را دارا باشند که اغلب متفاوت و بهتر از عقاید مبتکرانه‌ی موجود می‌باشند.

• **پذیرفتن ابهامات:** رهبران باید توانایی کار در موقعیت‌هایی را داشته باشند که برای آنها روشن نیست، درباره‌ی آنچه که می‌بینند و می‌شنوند و جایی که هستند و شرایطی که در آن قرار دارند.

• **قدرت تصمیم‌گیری:** رهبران باید واقعاً از قدرت تصمیم‌گیری درباره‌ی ترکیب مشاهدات، استدلال‌ات و موضوعات با اهداف مورد نظر برخوردار باشند.

• **خصلت سپاس‌گزاری:** در نظر گرفتن دیگران از خصایص رهبران ترویجی باید باشد.

نتیجه‌گیری

با توجه به مطالب گفته شده رهبران باید برطبق نظریه‌ی اقتضاء و براساس شیوه موقعیت‌مداری نسبت به شرایط رهبری‌شوندگان و خصایص ویژه رهبری عمل کنند. مطلب دیگر این که سبک اثربخشی خاصی برای رهبری، طبق مدل سه‌بعدی اثربخشی رهبری برای رهبری ترویجی نمی‌توان ارائه کرد؛ بلکه باید شرایط و موقعیت‌ها را در نظر بگیریم سپس برای آن سبک اثربخشی رهبری تعیین کنیم. البته درجه‌ی قوت و ضعف ساخت‌دهی و مراعات آن به درجه‌ی تناسب رهبری‌شوندگان و خصایص رهبری بستگی دارد. رهبران محلی وظایف متعددی را برعهده دارند که عمده‌ترین و اصلی‌ترین رسالت آنها، شکل‌دهی به سلسله‌ی حرکت‌ها و عکس‌العمل‌ها از جهت ایجاد انگیزه‌های لازم در مردم به خاطر انجام کارهای جمعی و فعل و انفعالات عمومی می‌باشد ولی وظیفه رهبران محلی به این یک وظیفه محدود نمی‌شود. به عنوان مثال وظیفه‌ی آموزشگری، برنامه‌ریزی، آموزش‌یاری، سخن‌گویی و سازمان‌دهی از وظایف مهم رهبران محلی می‌باشد. در نهایت رهبران محلی چون قشر بزرگسال جامعه هستند. آموزش آنها نیز از روش آموزش بزرگسالان پیروی می‌کند که نکته‌ی بسیار حائز اهمیت است. همان‌طور که گفته شد، دیگر فلسفه‌ی رهبری ترویج قهرمان‌پروری

نیست که همیشه در جهت حل مشکلات مردم قدم بردارد، بلکه رهبری و فلسفه رهبری جدید ترویج چیزی فراتر از قهرمان پروری است و به دنبال رهبری فعال و پویا با خصوصیات خاص خود است، رهبری که جامعه روستایی را به تکاپو اندازد.

پیشنهادها

با توجه به عنوان این تحقیق که در راستای افزایش اثربخشی رهبران در کشاورزی می باشد، در ترویج اصل رهبری یک از ارکان اصلی و پایه محسوب می شود. بخصوص در کشور ایران به علت کمبود نیروی مروج و نیروی متخصص، می توان این کمبود را با آموزش و شناسایی رهبران محلی در جامعه روستایی جبران کرد. رهبران محلی از قدرت نفوذ بالایی برخوردارند، البته شناسایی رهبران محلی اگر درست صورت نگیرد باعث ضعف کار آبی نظام ترویج می شود و اثر معکوس خواهد داشت. رهبران محلی در جامعه به عنوان کاتالیزوری در دستیابی به اهداف ترویجی می باشند که اگر در راستای اهداف ترویج نباشند؛ واکنش معکوس خواهند داد؛ پس ما در سیستم کشاورزی ایران با توجه به فرهنگ ها و سنت ها و آداب و رسوم و اخلاقیات و مذاهب مختلفی که وجود دارد، باید در جامعه روستایی به دنبال این نیروی کاتالیزور و تسهیل کننده امر ترویج و آموزش بگردیم تا نیروی اصلح را پیدا کرده و از قدرت نفوذ و کار آبی آن در افزایش اثربخشی ترویج و اهداف ترویجی در راستای بهبود و وضعیت کشاورزی ایران استفاده کنیم. در ادامه، مطلب دیگری که علاوه بر شناسایی رهبران محلی از اهمیت بسزایی برخوردار است، آموزش رهبران محلی می باشد. مروجان باید به این نکته واقف باشند که اکثر رهبران محلی در ایران قشر بزرگسال جامعه روستایی هستند و ضروری است که حتماً با روش های آموزش بزرگسالان با آنها برخورد شود نه با همان سیستم های متداول آموزشی که سایرین را آموزش می دهند؛ زیرا بزرگسالان از تمام جهات آموزشی با خردسالان تفاوت دارند و شیوه خاص خود را می پذیرند و رهبران محلی از آن جایی که نیروهایی داوطلب هستند برای کشورهای در حال توسعه مانند ایران که از لحاظ بودجه دچار مشکل هستند بسیار حائز اهمیت می باشند؛ لذا باید در آموزش آنها دقت کرد تا با علائق و سلیق آنها مطابقت داشته باشد. همچنین در برقراری ارتباط با آنها باید روش های مناسب را به کار برد، باید مدام آنها را از لحاظ آگاهی و اطلاعات تغذیه نمود و نیز باید به دیدار و ملاقات آنها رفت تا گمان نکنند به حال خود رها شده اند. در زمینه هایی که آشنایی ندارند آموزش داده شوند، آنها را تشویق به خلاقیت و ابتکار کرد و در کارهایی که انجام می دهند تا حدودی مستقل باشند تا احساس زبردستی و کمربتگی نکنند. لازم به ذکر است، همه موارد ذکر شده اجمالاً پیشنهاداتی بود که براساس متن این تحقیق برای نظام ترویج و افزایش اثربخشی رهبران محلی در ایران بیان شد.

منابع

- ۱- خسروی پور، ب. (۱۳۷۲). «بررسی نقش رهبران محلی در ترویج فنون و روش‌های نوین کشاورزی در روستاهای منطقه گتوند، شهرستان شوشتر استان خوزستان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- ۲- شهبازی، ا. (۱۳۷۵). «توسعه و ترویج روستایی (چاپ دوم)». انتشارات دانشگاه تهران.
- ۳- عباس‌زادگان، م. (۱۳۷۶). «مبانی اساسی در سازمان‌دهی و رهبری». تهران: شرکت سهامی انتشارات.
- ۴- علیپور، ح. (۱۳۷۷). «بررسی ویژگی‌های آموزشی ترویجی مجله صالحین روستا و میزان انطباق آن با انگاره‌های ترویجی و انتظارات رهبران محلی در استان فارس». پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
- ۵- غلامرضایی، س. (۱۳۷۷). «رهبری: مفاهیم، نظریات و برنامه‌های نوین ترویج». مجله جهاد، سال ۲۴، شماره ۲۶۴، صص (۳۱-۲۶).
- ۶- ملک محمدی، ا. (۱۳۷۷). «مبانی ترویج و آموزش کشاورزی و منابع طبیعی، جلد دوم (چاپ اول)»، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- ۷- هرسی، پل. (۱۳۷۹). «مدیریت رفتار سازمانی: کاربرد منابع انسانی»، ترجمه علاقه‌بند، علی. تهران: انتشارات امیرکبیر.

8- Apps, J.W. (1993). Leadership For The Next Age. Journal of Extension, 31.2. Available on Line: http://www.Joe.org/joe/1993_Summer/tp.html

9- Chris Paxson, m., Howell, R.E., Michael, J.A., Kwong, s. (1993). Leadership Development in Extension. Journal of Extension, 31. 1. Available On Line: http://www.Joe.org/joe/1993_Spring/rb2.html.

10- Hughes, E.T. (1998). Leadership Development Program Serves As a Chang Agent in community Development. Journal Of Extension, 36. 2. Available On Line: http://www.Joe.org/joe/1998_April/iw2.html.

11- Kleon, s. Rinehart, s. (1998). Leadership skill Development of Teen Leaders. Journal of Extension, 36.3. Available On Line: http://www.Joe.org/joe/1998_Juner/rbl.html.

12- Sandmann, L.R., Vandenberg, L. (1995). A framework for 21 st Century Leadership. Journal Of Extension, 33.6. Available On Line: http://www.Joe.org/joe/1995_December/al.html