

الفصل الحادي عشر

مسئوليات وأدوار قادة المستقبل

أشتمل هذا الفصل على:

- دستور العلاقات الإنسانية. 
- مسئوليات المدير القائد. 
- القائد كمدرّب ومطور للقدرات. 
- القائد المتعلم. 
- الأدوار الرئيسية للقائد في منظمات التعلم. 
- إرشادات تساعدك على أن تكون قائد تحويل. 

دستور العلاقات الإنسانية

يشير دستور العلاقات الإنسانية إلى مجموعة من الوصايا لقادة المستقبل، يجب أن يسترشدوا بها عند التعامل مع الجماعات التي يقودونها، هي كالتالي:

- 1- أنصت لهم .
- 2- تفهم مشاعرهم .
- 3- شجع ميولهم .
- 4- قدر جهودهم .
- 5- مددهم بالمعلومات .
- 6- وفر التدريب المناسب لهم .
- 7- أرشدهم إلى أحسن الطرق .
- 8- عاملهم كبشر وراعي مبدأ الفروق الفردية .
- 9- كن على صلة مستمرة بهم "سياسة الباب المفتوح" .
- 10- كرم المخلصين والناجحين والمبتكرين منهم .

مسئوليات المدير القائد:

حدد توم بيترز Tom Peters مسؤوليات المدير القائد في البنود التالية:

- 1- إشراك كل فرد في كل شيء .
- 2- استخدام فرقاً تمارس الإدارة الذاتية .
- 3- الإنصات الواعي الإيجابي .
- 4- إنفاق الوقت بسخاء في انتقاء الأفراد المناسبين والأكفاء .
- 5- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب .
- 6- توفير الضمان الوظيفي المناسب .
- 7- تبسيط التنظيم .

- 8- التخلص من القواعد البيروقراطية المعوقة.
- 9- ممارسة الإدارة المرئية.
- 10- تكوين رؤية توحى بالإلهام.
- 11- ممارسة التفويض المناسب والفعال.
- 12- كن قدوة للآخرين.

هذا ويمكن إضافة المسؤوليات التالية:

- 1- تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومستويات الأداء.
- 2- التحول من النظرة الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار العولة.
- 3- قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة والعمل الواجب التعامل معها.
- 4- تشجيع الإبداع والابتكار والاختراع في بيئة العمل.
- 5- إدماج الفلسفة تنمية وإدارة الموارد البشرية في صلب استراتيجية المنظمة.

القائد كمدرّب ومطور للقدرات (*):

يؤكد بارتليت Bartlett وجوشال Ghoshal (1995) على حاجة قادة المستقبل إلى التصرف كمدرّبين ومطورين للقدرات. وهما يستشهدان بجوران ليندال Goran Lindahl الذي كان نائباً للرئيس التنفيذي لشركة آيه بي بي ABB ، وكان يرى أن التدريب والتطوير هما أهم أدواره. ويقول ليندال إنه يقضي ما يتراوح بين 50٪ و 60٪ من وقته في أداء هذه المهام.

ومن الأسئلة الأخرى التي يقدمانها روجر إنريكو Roger Enrico الذي كان نائباً لرئيس مجلس إدارة شركة بيسي ، وكان يخصص نصف وقته لتدريب من يحتاجون إلى التدريب.

(*) المصدر : بيتر ج. ريد (2005).

القائد المتعلم:

- حدد فيليب سادلر Philip Sadler (2003) خمسة جوانب لدور القائد المتعلم في منظمات التعلم Learning Organization هي:
- 1- الرغبة: لا في الاستمرار في التعلم فحسب ولكن أيضاً في تناول هذه القضية بصراحة وب عقلية متفتحة، وتشجيع الآخرين على أن يجذوا حذو القائد ويوضحوا أنه لا فائدة من الجلوس انتظاراً لأن يأتي القائد بالإجابات عن الأسئلة.
 - 2- التشجيع على التعلم: عن طرق طرح أسئلة صعبة تثير التحدي. وعن طريق إثارة الفضول الفكري.
 - 3- القدرة على تسهيل تعلم الآخرين: وذلك بأن يقوم القائد بدور المدرب والمرشد وعن طريق تقديم الحوافز المناسبة وبرامج التدريب والتطوير، وإقامة المنظمات التي تشجع على التعلم مثل مراكز مصادر المعرفة.
 - 4- دعم وتعزيز الثقافة المشجعة على التعلم: والخصائص الرئيسية لمثل هذه الثقافة تتضمن: التسامح مع الأخطاء وتفادي توجيه اللوم، وعدم وجود موقف عدائي تجاه المخترعات والابتكارات التي تمت في أماكن أخرى، وجود مستوى عال من التكامل بين الوظائف المختلفة والأقسام المختلفة، وتشجيع العضوية النشطة في النقابات المهنية، والتركيز القوي على السلطة التي تستند إلى الكفاءة والخبرة لا على المستوى الوظيفي أو السلطة التي يمنحها المنصب.
 - 5- تنمية ميكانيزمات (آليات) نقل التعلم: من الأفراد والفرق إلى المخزون المعرفي والخبراتي للمنظمة ككل.

الأدوار الرئيسية للقائد في منظمات التعلم (*)

اجتهد بعض الباحثين في تحديد الأدوار الرئيسية التي على القائد القيام بها في بيئة التعلم. فقد حدد كل من Cavaleri & Fearon (1996) ثلاثة أدوار رئيسية للقادة تتماثل مع الأدوار التي قدمها سينج Senge (1990)، وهذه الأدوار هي:

1- القائد كمصمم Leader as Designer

حيث يمتلك القائد في هذا الإطار مهمتين أساسيتين: تلخص المهمة الأولى في تصميم الأفكار التي تؤثر على إدارة المنظمة في مجالها الاجتماعي حيث يكون تركيزه على الغرض والرسالة والقيم الرئيسة للمنظمة. وهذه تعكس الجوانب المرئية للبناء الاجتماعي للمنظمة وتساهم في قيادتها وقت الأزمات. أما المهمة الثانية فهي أكثر عمقاً ومهارة وترتبط بتصميم السياسات والاستراتيجيات والهياكل بطريقة تسمح لفرق العمل بالفهم والاستيعاب وتبادل الخبرات وتحقيق التعلم المشترك.

ويسعى القائد من خلال عملية التصميم إلى تحقيق التكامل بين مختلف موارد المنظمة وتناسبها مع الأطر الوظيفية والفكرية للعاملين بحيث تكون المنظمة مترابطة ليس فقط من الداخل ولكن مع البيئة الخارجية أيضاً. فالمصمم الحقيقي هو من يفهم ويستوعب الكليات ويضع النظم الكفيلة بتكامل الرؤى والأهداف والقيم بحيث يحقق النجاح الملموس في التعلم ونقل الخبرات.

2- القائد المعلم Leader as Teacher

ووفقاً لهذا الدور يعمل القائد على تقديم النماذج العملية والافتراضات الجديدة ومساعدة العاملين على التعلم واكتساب الخبرات وإعادة صياغة وجهات نظرهم بخصوص الواقع من أجل رؤية الحوادث على حقيقتها والوقوف على أسبابها الحقيقية. فهم بهذا العمل يفتحون آفاقاً جديدة لإعادة تشكيل وصياغة المستقبل.

(*) المصدر: مؤيد السالم (2005).

3- القائد كخادم Leader as Steward or Servant:

يتجسد دور القائد هنا في رغبته الصادقة في خدمة المنظمة والعاملين فيها وتقديم الرعاية لهم. فالقيادة يجب أن تكون أولاً وقبل كل شيء لخدمة الآخرين وإشباع رغباتهم. والقائد وفق هذا الدور لا يقدم الأفكار ويجبر العاملين على قبولها، لأن الذين يقودهم لديهم أفكارهم التي غالباً ما تكون أفضل من أفكاره .

ومن جانب آخر يرى ماركواردت Marquardt (2002) أن هناك سبعة أدوار رئيسية للقائد لا بد من أدائها حتى يحقق أهداف المنظمة من عملية التعلم بالممارسة Action Learning وهذه الأدوار هي:

1- مفكر نظامي Systems Thinker:

ففي ظل تعقد طبيعة الأنظمة، وتزايد متغيراتها والعلاقات التي تربط بينها وبين الأفراد ضمن هذه الأنظمة، يتوجب على القادة دراسة مختلف الأنظمة بمنظور شمولي ومتكامل، كوسيلة علمية تساعد على إحداث التغيير والتطوير واكتشاف الإمكانيات الفردية الإبداعية، وحل المشكلات التنظيمية بفعالية.

2- وسيط للتغيير Change Agent:

على القائد في ظل هذه البيئة العالمية المتغيرة، تطوير درجة عالية من الكفاءة في فهم وإدراك عملية التغيير في المنظمة؛ لمحاولة زيادة قدرة الاستيعاب للمتغيرات والأحداث البيئية.

3- مبدع ويميل للمخاطرة Innovator and Risk-Taker:

المخاطرة تقدم للمنظمة فرصة الإبداع والابتكار. ومطلوب من القادة تصميم بيئة تنظيمية تساعد على تنمية قدرات الأفراد في النمو والتطوير.

4- خادم أو مدبر Servant and Steward:

يسعى القائد إلى خدمة الآخرين سواء كانوا أفراداً في المنظمة أو مستهلكين أو المجتمع وهكذا. ويتجسد هذا الدور من خلال قيامه بالأنشطة التالية:

- إيجاد فرص للأفراد في المنظمة للقيام بحل المشكلات، والاستفادة من نجاح غيرهم؛ لزيادة مخزونهم المعرفي.
- تشجيع جو من المساعدة والتحدي بين الأفراد.
- تشجيع إطلاق الأفراد افتراضاتهم وخبراتهم الشخصية.
- تزويد الأفراد بمعلومات تمثل التغذية المرتدة من سلوكهم وتصرفاتهم.
- طرح تساؤلات وقضايا تزيد من وعي الأفراد بصحة افتراضاتهم وتوقعاتهم.
- طرح المشكلات والأخطاء الشائعة أمام الجميع واعتبارها كخبرات تعلم.

5- القدرة على تشكيل الرؤى وبناءها Visionary and Vision-BUILDER

تشكيل رؤية مستقبلية متجددة ضمن بيئة متغيرة ومتقلبة وخلق الدوافع لتحقيقها، من خلال مزج رؤية المنظمة برؤية العاملين، بنظرة عميقة ورؤية حقيقية للأمور والمشكلات والأحداث داخل المنظمة وخارجها.

6- منسق لعدة أمور في آن واحد Polychromic Coordinator

وتظهر من خلال قدرة القائد على العمل ضمن ظروف استثنائية، ومواجهة مشكلات غير مألوفة بشكل فردي أو جماعي. كما أنه يحمل عدداً من المواهب والقدرات العقلية التي تمكنه من القيام بالعديد من الأعمال في آن واحد وبشكل متناسق.

7- المعلم والناصح والمدرّب والمتعلم Teacher, Mentor, Coach and Learner

يسعى إلى اكتشاف مواهب الأفراد وتنميتها وتوجيهها، وإثارة الكوامن المعرفية لديها، تهيئة الفرص والوسائل والطرق التي تساعد على الاستفادة منها.

إن من أهم التحديات التي من الممكن أن تواجه القيادة في أي منظمة، هو ما يتعلق بقدرتها على استيفاء حاجات التعلم؛ نظراً لأن عملية التعلم تتصف بالديناميكية والاستمرارية، كما تتطلب هذه العملية التزاماً دائماً نحو توفير المناخ الملائم، وهذا بحاجة إلى صفات قيادية أكثر من كونها إدارية (بكار، 2002).

إرشادات تساعدك على أن تكون قائد تحويل:

ليس من السهل أن تصبح قائد تحويل؛ ومع ذلك فإن القادة يستطيعون باستخدام الإرشادات الآتية - التي وضعها كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون - أن يحولوا منظماتهم ويدعموها بالحياة.

جدول رقم (10)

إرشادات تساعدك على أن تكون قائد تحويل

الإرشادات	الشرح
تنمية رؤية واضحة وجذابة للعاملين.	تقود الرؤية الواضحة العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، وتجعلهم يشعرون بالسعادة عند بلوغها.
وضع إستراتيجية لتحويل الرؤية إلى واقع.	لا تضع خطة تفصيلية للتنفيذ، بل وضّح أفضل الطرق لنقل الرؤية إلى واقع.
ضع رؤيتك بوضوح ثم أقنع الآخرين بها.	لا يكفي أن تكون الرؤية واضحة، بل لا بد أن تكون جذابة باستخدام البلاغة وأساليب التوضيح.
أظهر التفاؤل والثقة برؤيتك.	إذا كان لدى القائد شك في النجاح فلن يبذل المجهود الجهد المطلوب.
أظهر الثقة في قدرة العاملين على تنفيذ الإستراتيجية.	لا بد أن يكون لدى العاملين اعتقاد جازم في قدرتهم على تنفيذ رؤية القائد. ينبغي على القادة أن يبنوا لدى العاملين الثقة في أنفسهم.

الإرشادات	الشرح
من الممكن بناء الثقة عن طريق الاعتراف بالإنجازات الصغيرة كخطوات على الطريق.	إذا حققت الجماعة نجاحاً مبكراً فسوف يدفعها ذلك إلى بذل مزيد من الجهد.
احتفل بالنجاح وتحقيق الأهداف.	الاحتفالات الرسمية وغير الرسمية مفيدة، وبها يتم بناء التفاؤل والالتزام.
قم بالأعمال المثيرة للتعبير عن القيم الأساسية بالمنظمة.	من الممكن دعم الرؤية الإستراتيجية عن طريق ما يفعله القادة. فعلى سبيل المثال فإن أحد القادة عبر عن اهتمامه بجودة الإنتاج عن طريق تدمير الأعمال التي لا ترقى إلى المستويات المحددة.
كن قدوة حسنة، فالأفعال أقوى تأثيراً من الأقوال.	يخدم القادة كنموذج يحتذى. فإذا كانوا يرغبون في الحصول على تضحية المرءوسين فلا بد أن يبدأوا هم بذلك.