

تنمية قادة المكتبات

دليل كيفية الأداء للتدريب وبناء فرق العمل
والتوجيه والإرشاد لموظفي وأمناء المكتبات

تأليف

روبيرت ستيوارت مورين سوليفان

ترجمة

محمد بن عبدالعزيز الراشد

مكتبة الملك فهد الوطنية

الرياض : ١٤٣٢هـ / ٢٠١١م

ح) مكتبة الملك فهد الوطنية ، ١٤٣٢هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ستيورات ، روبيرت

تنمية قادة المكتبات : دليل كيفية الأداء وبناء فرق العمل والتوجيه الإرشادي لموظفي
وأمناء المكتبات / روبيرت ستيورات؛ مورين سوليفان؛ محمد بن عبدالعزيز الراشد . -
الرياض ، ١٤٣٢هـ.

٢٠٣ ص؛ ١٧×٢٤ سم . - (الطبعة : ٨٠).

ردمك : ١-٠٤١-٠٠-٩٩٦٠-٩٧٨

١- المكتبات - الموظفون والمستخدمون - تدريب أ. سوليفان ، مورين (مؤلف مشارك) ب.
الراشد ، محمد بن عبدالعزيز (مترجم).

١٤٣٢/٦٧٧

ديوي : ٠٢٣.٨

رقم الإيداع : ١٤٣٢/٦٧٧

ردمك : ١-٠٤١-٠٠-٩٩٦٠-٩٧٨

جميع حقوق الطبع محفوظة ، غير مسموح بطبع أي جزء من أجزاء هذا الكتاب ،
أو اختزانه في أي نظام لاختزان المعلومات واسترجاعها ، أو نقله على أي هيئة أو بأي
وسيلة سواء كانت إلكترونية أو شرائط ممغنطة أو ميكانيكية ، أو استتساحاً ، أو
تسجيلاً ، أو غيرها ، إلا في حالات الاقتباس المحدودة بغرض الدراسة مع وجوب ذكر
المصدر.

مكتبة الملك فهد الوطنية

ص.ب : ٧٥٧٢

الرياض : ١١٤٧٢

هاتف : ٤٦٢٤٨٨٨

فاكس : ٤٦٤٥٣٤١

البريد الإلكتروني : info@kfnl.gov.sa



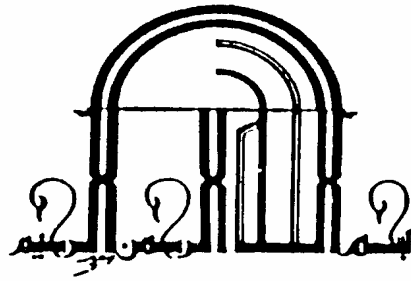
This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

هذا المصنّف مرخص بموجب [رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنّف –](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)
الترخيص بالمثل 4.0 دولي .

[/https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

All rights reserved except as licensed pursuant to the Creative Commons license identified above. Any reproduction or other use not licensed as above, by any electronic or mechanical means (including but not limited to photocopying, public distribution, online display, and digital information storage and retrieval, and so on..) requires permission in writing from the publisher King Fahad National Library–KFNL.

جميع الحقوق محفوظة باستثناء ما يتم ترخيصه بموجب تراخيص المشاع الإبداعي (Creative Commons) المحددة أعلاه. إن أي استنساخ أو استخدام آخر غير مرخص على النحو الوارد أعلاه، من قبل أي وسائل إلكترونية أو آلية (بما يتضمن وليس حصراً على النسخ، التوزيع العام، العرض عبر الانترنت، وتخزين المعلومات الرقمية واستعادتها وغيرها) يتطلب ذلك إذن خطي من الناشر مكتبة الملك فهد الوطنية.



تنمية قادة المكتبات

مطبوعات
مكتبة الملك فهد الوطنية
السلسلة الثانية (٨٠)

تعتني هذه السلسلة بنشر الدراسات والبحوث
في إطار علم المكتبات والمعلومات بشكل عام

المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة المترجم.....	٩
التمهيد.....	١٣
التقديم.....	١٧
ما معنى تنمية القادة.....	١٨
كيف تطورت تنمية القيادة.....	٢٠
الغرض والتنظيم.....	٢١
الفصل الأول : قيادة مؤسسات المكتبات ودراسات المعلومات اليوم :	
خلفيات جوهرية ونماذج مفتاحية.....	٢٣
التحديات والفرص.....	٢٥
المشاركات مع الموظفين.....	٢٥
تنمية شبكة قيادة المكتبات : مكتبك باعتبارها معملاً النظريات والنماذج الأساسية مع التطبيق على خدمات	٣٠
المعلومات.....	٣٤
انخراط وتحفيز الموظفين من أجل أداء أفضل.....	٣٩

٤٥	الفصل الثاني : دور ومسؤوليات القائد
٤٧	الجدارات الأساسية للقيادة الفعّالة
٥٢	أساليب بناء الثقة
٥٤	دور القائد ومسؤولياته
٥٨	تنمية مواهب القيادة الأساسية
٦١	تقييم الذات، الأسلوب، والأداء
٦٧	القيادة وتقدير الذات
٧١	ممارسة القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية
٧٣	التخطيط من أجل تنمية الذات
٧٦	تنمية الثقة بالنفس
٨٠	تمرين
٨٥	الفصل الثالث : التأثير على الآخرين وإقناعهم
٨٧	فهم التأثير، القوة، والإقناع
٨٨	أساليب التأثير
٩٣	وسائل الإقناع
٩٤	القوة الشخصية والتأثير
٩٧	الفصل الرابع : بناء وقيادة المجموعات والفرق
٩٩	لماذا يعد عمل الجماعات والفرق مهماً
١٠١	فهم ديناميات المجموعة

١٠٣	كيف تصبح المجموعات فرقاً
١٠٧	تيسير عمل المجموعة والفريق
١١٣	توجيه اتخاذ القرار بالإجماع
١١٦	التعاون أساس الوصول إلى الحكمة من المجموعات
١١٩	الفصل الخامس : إدارة المشروعات
١٢١	ما معنى إدارة المشروعات ولماذا هي مهمة
١٢٢	إنشاء مشروعات ناجحة
١٢٣	الأدوار والمسؤوليات في إدارة المشروعات
١٢٤	تشكيل فريق المشروع
١٢٥	كتابة ميثاق المشروع
١٢٧	إنشاء خطة المشروع
١٢٨	أدوات وأساليب إدارة المشروع
١٣٣	الفصل السادس : التدريب : أساسيات القيادة الناجحة
١٣٥	تعريف التدريب
١٣٦	مهارات من أجل التدريب الفعال
١٣٦	عندما يصبح التدريب نوعاً من التوجيه والإرشاد
١٣٨	عمليات التدريب والتوجيه والإرشاد
١٤٠	إعطاء تغذية مرتدة بناءة
١٤٢	التدريب وتقييم الأداء
١٤٧	إدارة الأداء
١٤٨	خطوات أساسية في عملية التدريب

	صندوق أدوات إدارة المكتبة العلمية الأكاديمية :
١٤٩	التدريب في الهيئات المكتبية
١٥٣	الاستعداد لعقد جلسة تدريب رسمية
١٥٧	الفصل السابع : التوجيه والإرشاد الخاص
١٥٩	تعريف التوجيه والإرشاد الخاص
١٦١	التوجيه والإرشاد الرسمي وغير الرسمي
١٦٧	وظائف التوجيه والإرشاد
١٦٩	التوجيه والإرشاد التنظيمي
١٧٠	هل أنت جاهز لأن تكون معلماً خصوصياً؟ تقييم الذات
١٧٢	التوجيه والإرشاد زميل - إلى - زميل والمجموعة
١٧٤	أدوار ومسؤوليات المعلم الخصوصي
	العوامل الأساسية للعلاقة الناجحة بين المعلم الخصوصي
١٧٦	والمتعلم الفرد
١٨٢	أدوار، مسؤوليات، وجدارات عملية التوجيه والإرشاد الخاص
١٨٥	الفصل الثامن : التخطيط المتتالي والتنمية
١٨٧	تعريف التخطيط المتتالي
١٩٠	بعض الإستراتيجيات والمناهج
١٩٦	دور القائد
١٩٨	خطوات في التخطيط المتتالي
١٩٩	تقييم الجدارات
٢٠١	المعايير الأساسية للبرنامج الفعال
٢٠٣	كلمة أخيرة موجزة : نظرة شاملة إلى كل ما قيل في الموضوع

مقدمة المترجم

الحمد لله رب العالمين الذي وفق وأعان ويسر، والصلاة والسلام على نبيه
ورسوله محمد بن عبد الله، وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، وبعد:

فإن عالمنا العربي بل والإسلامي يعاني أزمة قيادة في مجال المكتبات،
تتمثل في عدم وجود قادة مكتبيين أكفاء، يقودون المكتبات بشتى أنواعها
ومجالاتها إلى التطوير والتأهيل، والتقدم والتأثير، سواء في العاملين في
المكتبة، أو المستفيدين والمتأثرين بنشاطها وخدماتها.

والقيادة لا تعني الإدارة، كما أن الإدارة لا تعني القيادة؛ فمفهوم القيادة -
خاصة في المكتبات - يعني أن يكون الشخص القائد ذا شخصية جاذبية
مؤثرة ومتأثرة، وذا عقلية متفتحة، يعرف ما هي عليه أوضاع مكتبته،
ويدرك ما تحتاجه، ويتفهم احتياجات فريقه الذي يقوده، ويعرف إمكانياته
وطاقاته، وما يستطيعون أن يقدموه من جهد وعطاء، ومع ذلك فهو حازم من
غير عنف، ولين من غير ضعف، يعرف لكل فرد قدره، وينزلهم منازلهم التي
يستحقونها، فيكافئ المحسن ويحفزه، ويعاقب المسيء حتى يستوفزه،
ويخرج طاقاته.

إن المدير - بشكل عام - شخص يستطيع أن يتغلب على ما يواجهه من
عقبات ومشكلات في أثناء سير العمل، لكنه لا يملك عقلية التفكير
والإبداع وقيادة العمل وتطويره؛ تلك التي يمتلكها القائد، الذي يجمع إلى
صفات الإدارة صفات الريادة وبعد النظر وسعة الأفق، ... وغيرها.

إن هذا الكتاب الذي بين أيدينا يبحث في تطوير البرامج والأدوات اللازمة لإنتاج قادة المكتبة ومديريها، ويتضمن دليلاً عملياً لمنح القادة والمديرين التدريب اللازم، ويعلمهم كيفية بناء فرق العمل والتوجيه والإرشاد، لموظفي المكتبات وأمنائها.

وتتبع أهمية هذا الكتاب من أنه يقدم هذا الدليل العملي لتطوير القادة والأمناء في المكتبات، لكي يغدوا رواداً يقودون مسيرة التطوير والتأهيل للمكتبات، بعد أن يكونوا قد نالوا حظهم من العلم والمعرفة من خلال دراستهم الأكاديمية النظرية والعملية في الجامعات والمعاهد.

وتأتي أهميته كذلك في وضعه الأسس العملية اللازمة لأمناء المكتبات كي يكونوا متواصلين مع ما يستجد من مخترعات وعلوم وتقنيات في علم المكتبات والمعلومات، وكذلك مع يتوالد من هذا العلم الذي أصبح متشعباً ممتداً، لا يكاد يحده حد، ولا يضمه كتاب.

إن هذه النظرة إلى تطوير قادة المكتبات وأمنائها تتماشى مع التطور المذهل في وظائف المكتبات ومراكز المعلومات؛ فقد كانت المكتبات حتى وقت قصير مضي مكائاً للترفيه وقضاء الأوقات في مطالعات للكتب والصحف والمجلات وغيرها؛ أما الآن فقد أصبحت مورداً للباحثين في شتى العلوم، ومراكز مؤثرة بما تحويه من معلومات لا يستغني عنها صناع القرار. فأصبح لازماً تأهيل قادة المكتبات؛ ليقودوا ذلك التطوير ويؤثروا فيه.

وقد ناقش هذا الدليل هذا الموضوع في تقديم وثمانية فصول، عرف التقديم معنى تنمية القادة، وناقش الفصل الأول الخلفيات الجوهرية

والنماذج المفتاحية لقيادة المكتبات، وحدد الفصل الثاني دور القائد ومسؤولياته، وتناول الثالث أساليب تأثير القائد في الآخرين وإقناعهم، وبحث الفصل الرابع آليات بناء المجموعات وفرق العمل.

الفصل الخامس ناقش إدارة المشروعات في المكتبات، كما ناقش السادس التدريب ودوره في تأسيس القيادة الناجحة، واستعرض الفصل السابع دور القائد في التوجيه والإرشاد الخاص، وختم الكتاب بالفصل الثامن الذي ناقش دور القائد في التخطيط للتنمية المتتالية.

وختاماً؛ فإني آمل أن يملأ هذا الكتاب فراغاً في المكتبة العربية، وأن ينتفع به المستفيدون، وأمناء المكتبات، وأن يكون خطوة في طريق صنع قادة المكتبات، الذين يؤمل أن يكون رواداً في مجتمعاتهم، العربية خاصة.

كما أنتهز هذه الفرصة لأقدم شكري وعرفاني لكل من أسهم في إخراج هذا الكتاب، خاصة زملائي في مكتبة الملك فهد الوطنية.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

محمد بن عبدالعزيز الراشد

أمين عام مكتبة الملك فهد الوطنية

الرياض ١٤٣٢هـ / ٢٠١١م

التمهيد

لقد هيمن الجدل بين طبيعة ومضمون القيادة على مدى مهارة من يعملون بأمانة المكتبات في العقد الماضي عن طريق المناظرات بين طبيعة ومحتوى القيادة. رفع أيدينا الكاملة المهنية عن الحاجة الماسة للتخطيط المتتالي، وعن الوصفة المستقرة التي تقول "كل فرد قائد"، وعن المخاطر وثيقة الصلة بالقيادة وحتى بالبقاء ذاته، وعن التفويض من أجل مزيد من الالتزام والطاقة التي تركز على مبادرات مشروعات الأعمال، قد أدى إلى مناظرات مستمرة وأحياناً هراء وثرثرة حول طبيعة أو تغذية صفات القيادة. من الذي لم يواجه أثناء مقابلة الترشيح للحصول على وظيفة بالسؤال، "ما القيادة؟ أي قارئ منتظم لأدب المكتبات ذلك الذي لم يكتسحه طوفان الشهادات والأدلة حول أساليب تنمية القيادة غير الملائمة والتي اشتقت من أدبيات الإدارة؟ أي مشارك في المؤتمرات المهنية ذلك الذي لم يشعر بالإحباط نتيجة ضعف، بل فقر المناقشات العملية حول أدوار، مسؤوليات وأساليب القيادة؟

نحتاج إلى التركيز على تنمية القيادة التي تتناول التجديد الأولي، بمعنى الابتكار باعتباره مكوناً أساسياً وجوهرياً في البصمة الوراثية الخاصة بنا تنظيمياً ومهنياً. إننا في حاجة إلى مناهج جديدة نحو تعاون وتآزر فطري عبر مجتمعاتنا المحلية والمهنية، وإلى الالتزام بمزيد من الاستثمارات المشتركة الشاملة والحيوية، وبتركيز أقل على الإستراتيجيات ذات المواعظ والنفاق الأعمى. نحتاج إلى هدم بديهيات وقواعد مهنتنا، وإدخال تماسك جديد إلى مفاهيم ومادة المكتبات. يخبرنا Kahlil Gibran "أن التقدم لا يأتي من إثراء ما هو قائم، ولكن في الصعود تجاه ما سوف يكون."

إننا نحتاج إلى تدعيم أدوارنا التقليدية مثل المكتبات في سياقات جديدة. مهما كانت أشكال وأدوات خدمات المعلومات، سوف نبقى مركزين على المعلومات من حيث الاختيار، الحيازة، التشغيل، الإبحار، النشر، التفسير، الفهم، الاستخدام، التطبيق، والحفظ. هذه مجموعة من المسؤوليات الضخمة، تغذيها وتعقدها حسابات، شبكات، ومحتويات رقمية دائمة. نشهد أيضاً مهام تتسع رقعتها بسرعة مثل المستهلكين، مجمعي التغذية (البرمجيات)، الناشرين، المعلمين، منظمات البحوث والتطوير، أصحاب مبادرات الأعمال، ومدافعين عن السياسة المتبعة. هل تدعم قدرة قيادتنا المهنية رؤية ممتدة للمكتبة باعتبارها تراثاً، بنية تحتية، مستودعاً، مدخلاً، مشروعاً، ومصلحة عامة؟

ترتبط القيادة بتوقعات صارمة بالنسبة لمهني المعلومات. إننا نبحث عن الأفراد الذين يزودون المؤسسة بسلسلة واسعة من الموضوعات، الخدمات، والخبرة التقنية. هذه ضرورة ولكنها ليست كافية. إننا نطلب عبر المؤسسة التزاماً بالصرامة، بالتجديد، وبالتقييم. نحتاج إلى أفراد ممتازين في الاتصالات، التسويق، وتطوير المشروعات، ومهارات الإدارة. ينبغي أن ننمي موظفين يكونون مستعدين للانخراط في السياسة، لديهم روح المبادرة، ملتزمون بتنمية الموارد الجديدة، ولديهم قدرة على التحفيز والإلهام. تحتاج القيادة إلى أن تنبع من السمات الشخصية المؤثرة، حيث ينبغي أن يكون تركيزنا أكثر على الجوهر والتأثير، وأقل على التسويق المصطنع. في تعليق أحد الخبراء اللافت أنه قال: "في عصرنا الذي يتسم، في الجزء الأكبر منه بالقلق، إنه نتيجة محاولة أداء وظائف اليوم بأدوات الأمس."

لقد أدرك المؤلفان ستيوارت وسوليفان الحاجة في حقل المكتبة، عبر كل أنواع المكتبات وكل مستويات التوظيف، إلى المناهج والأدوات الجديدة من

أجل تطوير المكتبة. قدرة المكتبات على توسيع فائدتها وتأثيرها ، على تقدم أهداف المجتمع ، وعلى خدمة المستخدمين بفاعلية ، سوف تحددها بصورة متزايدة القدرة على استقطاب وتنشئة فئة من الموظفين الممتازين. وهذا يعني قدرة متزايدة لبناء منظمات ديناميكية مع ثقافات مدعمة ، وقيادة واسعة الحيلة. قد حقق المؤلفان توازناً فعالاً بين السياق عميق التفكير في الأدبيات المرتبطة بالموضوع ومجموعة من الأدوات التي يمكن أن تستخدم في المكتبة لتنمية الفهم والمهارات في مجالات التدريب ، بناء فرق العمل ، إدارة المشروع ، والمعلم أو المدرب الخصوصي. هذه هي الكتل من البناءات الجوهرية التي تمثل مؤسسة التعليم والتوجيه الصحي ، إنها المكتبة الناجحة.

James G.Neal

نائب رئيس جامعة كولومبيا
لخدمات المعلومات وأمين
مكتبة الجامعة - نيويورك.

التقديم

.....
لا يحسب النجاح بمستوى الارتفاع الذي وصلت إليه، ولكن بعدد
الذين أخذتهم معك إلى ذلك المستوى، Will Rose
.....

القول المأثور بأن "القادة يولدون ولا يصنعون" قد عاش على مدى أجيال.
تقول أسطورة شائعة أخرى بأن القادة هم أولئك "الأبطال المعزولون في قمة
مؤسساتهم".

الآن ما هو مقبول بصورة عامة أن القيادة جدارة مكتسبة، ويمكن
تنميتها. من الواضح أنه لا يوجد مدير واحد يعمل بصفته "القائد" في أي
مؤسسة؛ بدلاً من ذلك، كل "فرق العمل المتداخلة والتي يعتمد كل منها
على الأخرى تحتاج إلى قادة"^(١). تحدي مفهوم القائد البطل الوحيد يتمثل في
عدد الأفراد المتزايد الذين قد وصلوا أو في طريقهم إلى الوصول إلى ذروة
حياتهم العملية من خلال التصميم والالتزام لتعلم "المهنة" عن طريق الملاحظة
والفعل. كيف يمكن تنمية القادة؟ نحن نعلم أن هناك مهارات معينة يمكن
تدريسها وتعلمها. في الوقت نفسه، يوجد المكون الشخصي للقيادة، الذي
يتضمن الأهلية الأساسية والإرادة لأن يقود، ومعرفة أن السلوك المقترن بتلك
القيادة مهم. الأفراد الذين يتطلعون إلى وظائف القيادة يمكنهم أن يتعلموا
من القادة المتمرسين.

في هذا السياق؛ فإن تنمية قادة المكتبات: دليل كيفية الأداء للتدريب
وبناء فرق العمل والتوجيه والإرشاد لموظفي وأمناء المكتبات، يهدف بصفة
خاصة المؤسسات والأفراد الذين يسعون إلى إعداد الجيل القادم من القادة في

ميدان خدمات المعلومات، سواء حدثت تلك التنمية في مبادرات تدريب الموظفين داخلياً، في ورش عمل، أو برامج تعليم إضافية.

ما معنى تنمية القادة؟

للأسف فقد أصبح مصطلح "تدريب القادة" غامضاً بالنسبة لأفراد وحدات الاستقطاب، واختيار الموظفين، الاستخدام، التقييم، والتنمية في المؤسسات. نحن نستخدم المصطلح هنا للتركيز على أكثر أصول المكتبة أو أي مؤسسة معلومات أخرى قيمة - أفرادها - لتلبية أهداف الخدمة المستقبلية. في الكيان النموذجي، كل منظمة خدمات معلوماتية، ينبغي أن تأخذ في حسابها عملية تنمية القادة الأكثر رسمية في كل من اختيار موظفين جدد وتقييم أولئك الحاليين. بعض المبادرات في تنمية القادة المحتملين يجب أن تأخذ أولوية. تخضع مؤسسات خدمات المعلومات حالياً إلى تحدٍ بأن تكون قابلة للمساءلة حول أساليب توفير خدماتها في هذه الأيام، واتجاهها المستقبلي. فقط من خلال التنمية الفعالة للقيادة يمكن لهذه الأهداف أن تتحقق على أفضل وجه.

اعتمد الكثير من منظمات خدمات المعلومات سابقاً على طول فترة بقائها، بدلاً من الأداء كمرشد للتقدم. ولكن ذلك الذي يطلق عليه "مبدأ Peter" لم يعد الاعتماد عليه كمنهج ملائم. توجد عمليات كثيرة تثبت أنها أكثر ارتباطاً بالموضوع، ومفيدة في ذلك الهدف من القيادة، متضمنة على سبيل المثال، تلك العمليات التي نركز عليها في هذا الدليل؛ التوجيه والإرشاد، التدريب، وبناء فرق العمل. إننا نركز على هذه العمليات؛ لأنها توفر إمكانات تحقيق الرضا الوظيفي، تقدير الذات، والثقة بالنفس، والتحفيز للموظفين، بينما تنمي في الوقت نفسه الجيل التالي من القادة.

توقع التوظيف الفعال للموارد البشرية من خلال تحديد القادة المحتملين، وتوفير فرص تنمية القيادة يمثل حجر الزاوية في النجاح التنظيمي، ويشجع الأفراد على النمو في الهيئات التنظيمية.

القيادة، في كل من معناها ووضعها الرسمي، وتعريفها الأكثر بساطة، يمكن توضيحها بهذه العبارة "شخص ما له أتباع"^(٢). القادة يتولون ويلهمون الآخرين لتحقيق أفضل ما يستطيعون. القادة على كل المستويات في مؤسسات خدمات المعلومات مفتاح نجاح التنظيم. من بين أشياء أخرى، القادة مطلوبون حيث هم الذين يستطيعون إلهام وتنمية الآخرين. يتطلب هذا الوجه من أوجه القيادة بعض الفهم لأهمية التفاعل بين الزملاء، إدراك الترابط للقيم الشخصية والتنظيمية والذي يقود إلى إنجاز التطلعات الجماعية للفرد والمؤسسة. يتحقق هذا بمساعدة الآخرين على التفكير والتصرف فيما وراء التعريفات السائدة. لإحداث التغيير في المؤسسة، ينبغي على الزملاء المسؤولين أن يشجعوا، أن يفرسوا، أن يوصلوا، ويرفعوا الوعي الذاتي للآخرين لإثراء ثقافة المؤسسة وإمكانات الفرد.

يمثل التغيير مفهوماً أساسياً في التفكير الأمامي لمؤسسات خدمات المعلومات اليوم. في عملية التغيير، وإنه لأمر محوري أن نفكر في ضوء الأفراد القادة خلال التحول^(٣). تتمثل عوامل القيادة الأكثر أهمية في مؤسسات خدمات المعلومات اليوم في جودة التوجيه والإرشاد، التدريب، وبناء فرق العمل. تتطلب الرؤية الديناميكية لخدمات المعلومات كادراً من الزملاء الملتزمين بخدمات المعلومات كمكون في مجتمع اليوم. الصورة الذهنية لمجموعة من الزملاء الملتزمين، والمتحمسين لخدمة حاجات جماهيرهم من المعلومات مسألة محورية لنجاح منظمات خدمات المعلومات.

كيف تطورت تنمية القيادة:

في الماضي، حاول الأفراد في وظائف القيادة في مهن خدمات المعلومات، أقصى ما يمكنهم "لتعليم" الأعضاء المحتملين الأدنى في السلم الإداري عن طريق تنمية مواهبهم واتجاهاتهم بصورة غير رسمية. اعتقدوا أن هذا النوع من التوجيه والإرشاد كان الطريقة الأكثر فاعلية في تقديم المهنة، وكانت سوف تولد الاعتراف من الجمهور العام بالدور المهم الذي يمكن أن تؤديه خدمات المعلومات في القرن الحادي والعشرين. كان هذا التوجيه والإرشاد غير الرسمي، بطرق كثيرة انتقائية لأشخاص أو جماعة معينة، ويعتمد على ما يمكن اعتباره التفاعل الكيميائي بين الموجه المرشد وبين المتلقي.

مثل هذا التوجيه والإرشاد غير الرسمي، كان أساساً تحت هيمنة الرجال، وكان ناجحاً إلى حد كبير. لكي نستخدم خبيراً متمرساً كمثال، Ralph Ellsworth، مدير مكتبات جامعة Colorado في عقد الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين لم يكن جيداً فقط في وضع مثال أو نموذج، ولكن أيضاً في تدريس أولئك الذين اعتبروهم المديرين المحتملين - في هذه الحالة، هم مديرون للمكتبات الجامعية. لكي نؤرخ نجاحه، يحتاج المرء فقط إلى أن يأخذ في الحسبان العدد الكبير من مديري مكتبات جمعية البحوث (ARL) في المستقبل، الذين أفادوا منه شخصياً كمثال يحتذى به ومن نصائح. لقد واصلوا المسيرة ليصبحوا مديري مكتبات جامعية: في ميتشيجان، كاليفورنيا، كارولينا الشمالية، أيوا، وتكساس الشمالية، من بين مكتبات الجامعات الأخرى. في إدارة المكتبات الأكاديمية^(٤) كان ينظر إلى أداء Ellsworth باعتباره "قائداً فعالاً، ومديراً متمكناً في الشؤون الإدارية، ومدرساً واسع الأفق، رائداً يسبق عصره، مناصراً مخلصاً لقضايا العلمية، ومرشداً وموجهاً

حكيماً^(٥). "وبتعبيرات وكلمات Ellsworth، "نحن نشبه متسلقي الجبال، في منطقة لم تكتشف بعد، والذي، وصل إلى إحدى القمم بتكلفة كبيرة؛ ليكتشف فقط أنها مجرد شيء بسيط جداً قياساً إلى قمم السلاسل الجبلية الأكثر بعداً، الأعلى ارتفاعاً، والمرعبة تسلياً^(٦).

الغرض والتنظيم:

يتمثل الغرض من تنمية قادة للمكتبات في تقديم مناهج أساسية لتنمية القادة، ولتشجيع مؤسسات خدمات المعلومات والمكتبات لتطبيق عمليات تطويرية، والتي تعتبر ضرورية لإعداد الجيل التالي من قادة خدمات المعلومات. إنه لمن الأمور الأساسية كيفية التوجيه بالنسبة لتنمية الموارد الأكثر حيوية للمكتبات ومراكز المعلومات - أفرادها. وضعت المناقشة في سياق موضوعات إدارة الموارد البشرية - التوجيه الإرشادي، التدريب، بناء فرق العمل، والإدارة المتتالية.

يوفر الفصلان الأول والثاني معلومات خلفية أساسية حول القيادة، وأدوار ومسؤوليات القائد. يعطي كل من الفصول التالية أحد الإستراتيجيات الست الأساسية لتنمية القادة: التأثير والاقناع؛ بناء وقيادة الجماعات والفرق؛ إدارة المشروع؛ التدريب؛ التوجيه والإرشاد، والتخطيط المتتالي. ينتهي الكتاب بكلمة موجزة، واطعة الإستراتيجيات الست في السياق بالكامل.

يقدم كل فصل كلاً من الأوجه النظرية للإستراتيجية، وطرق تطبيقها داخل الهيكل التنظيمي. الخطوط الإرشادية، الأمثلة، الأساليب، والأوجه الأخرى ذات التوجه الإجرائي، يرصع بها كل أجزاء الكتاب، بالإضافة إلى الأمثلة أو الاختبارات حول كيفية تحسين فاعلية المرء كقائد، أو كيف

يدعم الآخرين في المؤسسة. يجد القارئ المراجع لكل من أدبيات المكتبات، والإدارة العامة، عند الضرورة الملائمة.

الأساليب التي تنتج في "تنمية قادة المكتبات" تم تصميمها لمساعدة القادة، القادة المحتملين والتابعين لفهم المفاهيم الأساسية، وتطبيق العمليات اللازمة لتنمية قادة الغد. هذه يمكن تحقيقها بصورة ناجحة إلى حد كبير عن طريق تحديد أولاً المكونات الضرورية للقيادة التنظيمية، وبعد ذلك تطبيق العمليات لضمان مخرجات ناجحة. القيادة المستقبلية لمهنتنا تعتمد على جودة كيف يفعل كل منا هذا اليوم.

المراجع والهوامش

- (1) Senge, Perer M. 1997. "Communities of Leaders and Learners." *Harvard Business Review* 75 (September – October): 32.
- (2) Drucker, Peter. "The Leader of the Future." New York: Drucker Foundation. *Forward*. Available: www.pfdf.org/about/index.html (accessed February 2, 2010).
- (3) Ferguson, Chris. "Whose Vision? Whose Values? On Leading Information Services in an Era of Persistent Change." Washington, DC: Council on Library and Information Resources. Available: www.clir.org/pubs/reports/pub123/ferguson.html (accessed February 2, 2010).
- (4) Stueart, Robert, ed. 1982. *Academic Librarianship: Yesterday, Today, and Tomorrow*. New York: Neal-Schuman.
- (5) Senge, "Communities of Leaders and Learners."
- (6) Stueart, *Academic Librarianship*.

الفصل الأول

قيادة مؤسسات المكتبات ودراسات المعلومات اليوم : خلفيات جوهرية ونماذج مفتاحية

يجب أن تمارس القيادة كل يوم. إنها لا يمكن أن تكون
مسئولية القلة، أو حدثاً نادراً، أو فرصة لمرة واحدة في الحياة

Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie^(*)

(*) Heifetz, Ronald A. and Donald L. Laurie, 2001. "The Work of Leadership" Harvard Business Review Reprint R0111k (December): 5-14. Available: itk.

التحديات والفرص:

في الوحدات التنظيمية والمؤسسية، بما في ذلك المكتبات ومؤسسات خدمات المعلومات الأخرى، يستخدم غالباً كل من المصطلحين "يدير" و"يقود" تبادلياً، أحياناً يكونان عرضة إلى إساءة الفهم، وبصورة متكررة إلى سوء الاستخدام أو ضعف التعريف. بينما يرتبط كل منهما بالآخر بوضوح، فإنهما ليسا نفس الشيء بالضبط. لا تزال كلمة "مدير" وكلمة "قائد" كلتاهما تستخدم لوصف وظيفة أو مسئوليات الشخص داخل أي مؤسسة، وليس ما يفعله هو أو هي بالفعل.

يستطيع المرء أن يدير "الأشياء". القيادة، على الجانب الآخر، تتناول الأفراد، والعملية ذات الكياسة للتأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المتفق عليها تبادلياً للمصلحة الأكبر للمؤسسة. قد يميز المرء الفرق، عند ملاحظة أنه بصفة عامة، ينظر إلى المدير على أنه ذلك الشخص الذي يمكنه السيطرة على المواقف، بينما يتعلم المدير أن يعيش أو يتعايش مع الموقف الذي يقدم له. سوف يدرك التمييز الأكثر عمقاً أن "القادة يخلقون الرؤية والإستراتيجية، بينما يطبق المديرون المخرجات، يتغلب القادة على التغيير، بينما يتغلب المديرون على العقبات، ويركز القادة على أوجه الوظيفة التي تتطلب التفاعل بين الأشخاص، بينما يتعامل المديرون مع الواجبات الإدارية"^(١). القائد حينئذ هو الشخص الذي يؤثر على آخرين في موقف معين أو مجموعة محددة. للحصول على نتائج معينة سوف تفيد المؤسسة. مثل هذا المنصب لا يعتمد على لقب ما أو بعض الاعتراف من سلطة رسمية.

في المؤسسات كثيفة المعلومات اليوم، "فالقادة هم" أولئك الذين يشغلون مناصب رسمية، وأيضاً أولئك الذين ينخرطون بصورة غير رسمية في القيادة بالإمساك بالفرصة المتاحة، يشاركون أكثر وأكثر في تنمية المسار المهني للآخرين؛ لتحسين كل من المؤسسات والأفراد. بالنسبة لأولئك الذين يتقلدون المناصب الرسمية كمدير أو إداري، فإن المصطلح - "القائد الإداري" يكون ملائماً للاعتراف بالربط بين مسؤوليات الإدارة والقيادة المشتركة.

كل هذا التضمن الذي يدخل في الوظيفة التحفيزية (الدافعية)، على الرغم من أنها محيرة أحياناً، والتي تأتي تحت عنوان "قيادة"، تركز على العناصر الإنسانية المتأصلة داخل المؤسسات. البعض من هذه العناصر الإنسانية، والتي يمكن ملاحظتها بسهولة، تتميز بدقتها، وتكون غالباً غير منظورة عند النظرة الأولى. هذه ليست معضلة حديثة، لأنه، على مدى التاريخ، لم تتم إجازة نموذج واحد للقائد الناجح؛ لأن القادة اختلفوا تاريخياً طبقاً للثقافات المتعددة، والفترات التاريخية المتتالية. ومع ذلك، يمكن إجازة، ويحتمل بدون الكثير من عدم الاتفاق؛ أن كل القادة الذين يوصفون بالأصالة والموثوقية، من خلال أفعالهم، مظهرهم، وقيمهم واضحة التناسق، قد كانوا قادرين على تقديم رؤية، ينبغي أن يسعى الآخرون إلى تقليدها. على مدى التاريخ، كان مثل أولئك القادة لديهم "القدرة على التأثير على الآخرين في اتجاه مرغوب، ومن ثم "يكونون" قادرين على تحديد المدى الذي يمكن أن يصل إليه كل من الأفراد والمؤسسات في تحقيق أهدافهم^(٢). قبل الأتباع وتبنوا هذه "الرؤية" بسبب طبيعتها المدعمة، والتي، بين أشياء أخرى، تدرك حاجات ورفاهية المجموعات، سواء في وحدات تنظيمية منشأة بصورة رسمية، أو تلك التي تكون غير رسمية. المجموعة التي يناضل أعضاؤها معاً تكون متحمسة لتحقيق رؤية محددة.

في منتصف القرن العشرين، بدأت تثبت كثير من نظريات القيادة، وتؤثر على مناهج المؤسسات في "الإدارة والقيادة". قد شجع أحد الخبراء المؤسسات على اتخاذ منهج أقل تدرج هيكلي، أكثر ديمقراطية، وقابل للتكيف مع البيئة^(٣). كشف بحثه بأن مناهج التدرج الهيكلي والأوتوقراطية (حكم الفرد) كانت جيدة بالنسبة لفرق العمل لتنفيذ مهام بسيطة؛ ومع ذلك، كانت المناهج الديمقراطية والتعاونية الطرق الأفضل بالنسبة لفرق لتنفيذ المهام المعقدة.

يقدم^(٤) Warren Bennis and Joan Goldsmith، تعريفاً شاملاً للقيادة:

- تتطلب القيادة الناجحة حقيقةً اليوم فرق العمل، التآزر، التنوع، التجديد، والتعاون. قد بدأت القيادة تتبنى منهجاً جديداً. القيادة التي نسعى إليها، تتمثل في تلك التي تكون مانحة للأهلية، مدعمة، ذات رؤية، تقدم حلولاً للمشكلات، مبتكرة، ومشاركة. إننا ندعو إلى قائد "متصل" مستمر ومتماسك، والذي يتضمن قيادة غير مباشرة تمارس من خلال تدعيم وتشبيك أو دراسات أكاديمية أو اتصال رمزي؛ وذلك يمتد إلى القيادة المباشرة من ذلك النوع الذي يؤديه قادة العالم من خلال الخطب والوسائل المماثلة على ذلك المتصل، يستطيع كل منا أن يجد مكاناً ووسيلة للتعبير عن أنفسنا.

من بين مؤسسات خدمات المعلومات الناجحة اليوم، من يعطي المزيد، والمزيد من الاهتمام إلى عنصر القيادة الأكثر أهمية، والذي يتمثل في منح أعضاء و فرق العمل الأهلية اللازمة للتركيز على التحقيق الناجح لأهداف المؤسسة. كل القادة العظام يعملون مع فرق عمل. في حالة التحدي الأضخم،

حينئذ، نجد أنه يكمن في رؤية الالتزام المستقبلي، المستمر والشامل لنجاح أهداف المؤسسة. يمكن تحقيق هذا فقط من خلال تنمية موظفين من الزملاء ملتزمين والمستثمرين. إنه يتطلب اهتماماً خاصاً تجاه منهج المشاركة بالنسبة لوضع الأهداف واتخاذ القرارات.

الأنشطة التي تدعم نوع الالتزام الحيوي بهذه العوامل تحدث أعظم تأثير على مؤسسات خدمات المعلومات الابتكارية. في هذا التجديد، القادة الذين يتم اختيارهم استناداً إلى مواقعهم على خريطة الهيكل التنظيمي، لم يعد ينظر إليهم على أنهم "أبطال منعزلون يحكمون مؤسساتهم من أبراجهم العاجية"⁽⁵⁾. القيادة التي توضح تفصيلاً وتؤثر في مستقبل المؤسسات من خلال تصرفاتها تتطلب التعاون والتأزر. المشاركة في المعلومات، حل المشكلات، تخطيط المشروعات، وإدارة الأداء المستتيرة كلها مكونات المزيد من "منهج المشاركة" إلى القيادة في مؤسسات خدمة المعلومات الناجحة اليوم. إنها تتطلب اللجوء إلى الرؤية، التوضيح التفصيلي والتأثير في المستقبل من خلال تطوير رؤية، ثقافة ومجموعة قيم المؤسسات الداخلية.

المشاركات مع الموظفين:

لكي تطبق المكتبات ومؤسسات خدمة المعلومات طرق تنمية، تحفيز، انخراط، وتمكين الموظفين وهي تعتبر الآن محورية لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح، وإثراء الصورة الذهنية المهنية. ينبغي أن يكون لدى القادة القدرة على العمل مع آخرين لتطوير رؤية المنظمة وتحقيق رسالتها وأهدافها والتصميم على الابتكار والمحافظة على قوة عمل شاملة للمكان ككل، والتي، من خلال النصح والإرشاد، فرق عمل ميسرة، وحل الصراعات تدعم

تنمية الآخرين. من المحتمل أن تقييم الحاجات الفعال يحدد مجالات تنمية المعرفة والمهارات الخاصة بأعضاء الموظفين المهنيين. تساعد أفعال تمكين الموظفين من صلاحيتهم التأكيد على أنهم جزء محوري للمؤسسة ككل. هذا وجه واحد مهم في خلق بيئة مدعمة والتي يمكن في إطارها إثراء المعرفة والمهارات، وتعميق تنميتها. قد أظهرت البحوث أن المهنيين يتركون المؤسسات غالباً بسبب ضعف العلاقات مع المديرين، نقص التحفيز والتشجيع، وإحساس بأنهم لا يحصلون على التقدير اللائق^(٦).

ومع ذلك، فالقيادة "المشاركة" ليست فكرة جديدة، حيث إن أي فرد يكون قد درس أدبيات الإدارة يدرك هذا تماماً. لقد كان مفهوم الإدارة المشاركة حاضراً هنا وهناك على مدى سنوات كثيرة، وقد تم تفصيله جذرياً في بحوث سابقة إلى ما يطلق عليه "التصرف وفقاً للموقف"، حيث قد تم فحص أنماط التوجيه، التدريب، التفويض، والتدعيم^(٧). إن مفهوم "القيادة الموقفية" يعترف باختلاف أنماط القيادة، وقدرة القائد على اختيار ما هو أكثر ملاءمة للموقف الخاضع للدراسة. وبالمثل، نموذج القيادة "تسعة - تسعة" في المصفوفة الإدارية - التي تدرك أن القائد لديه سيطرة محدودة على البيئة، وكيف تؤثر على المهمة والمجموعة - تطور استناداً إلى الاعتقاد بأن الإدارة موجودة من أجل تشجيع الكفاءة والأداء، الابتكار، التجريب، والتجديد، وأن المديرين يتعلمون من الزملاء^(٨). كان هذا هو النموذج المبدئي لتوضيح أهمية الفريق والحاجة إلى منهج التأزر.

تنمية شبكة قيادة المكتبات

مكتبتك باعتبارها معماً

كتب Maureen Sullivan القطعة التالية لشبكة قيادة المكتبة في نوفمبر ٢٠٠٦م.

(الآن متاحة في ln.lyrasis.org)

في السنوات القليلة الماضية، كان هناك اهتمام لافت في تنمية القادة في أمانة المكتبات. اهتمام حول من أين سوف يأتي الجيل التالي من القادة؛ إدراك بأنه يلزم أن يكون المشرفون المديرون، والإداريون في مكتبات اليوم قادة فاعلين، والمعرفة بأن القيادة إما أنها رسمية (عن طريق الوظيفة المشغولة) أو غير رسمية عن طريق (الفرصة التي تستثمر) تمثل بعض أسباب التركيز على الاهتمام. يوجد عدد من البرامج على المستوى القومي والمحلي، الكثير منها تموله جمعيات المكتبات والتي هي مصممة من أجل تنمية القادة في المكتبات. هل هذه هي الطريقة الأكثر فاعلية للتنمية؟

تظهر البحوث أن الفرصة لتطبيق ما يمكن تعلمه بأسرع ما يمكن يمثل إحدى الطرق الأكثر فاعلية لضمان الاحتفاظ بذلك التعلم. تخبرنا البحوث حول كيفية تنمية قادة جديرين أن الطريقة الأكثر فاعلية لتنمية جدارة قيادة تأتي من خلال التجربة والخطأ في أثناء القيام بالوظيفة. يتطلب هذا المنهج في التعلم من خلال الفعل أن المتعلم:

- يعرف قدرات القيادة الفعالة.
- أن يكون لديه فهم واضح لقدراته (أو قدراتها) وحالات قوته الحالية.

- يحدد مجالات التنمية ويضع أهدافاً لهذه التنمية.
 - يتخذ التزاماً صارماً لتحقيق أهداف التنمية.
 - يكون لديه الكثير من الفرص لممارسة القدرات والجدارات على مدى فترة زمنية ممتدة، عادة ما بين ٦ - ١٨ شهراً.
 - لديه بيئة عمل مدعمة.
 - يكلف بمهام تتسم بالتحدي وينفذها تحت التوجه العام من قائد/مدير جدير ومتمرس.
 - يحصل على تغذية مرتدة مستهدفة ومنتظمة حول الأداء.
 - ينخرط في التأمل الذاتي والوعي الذاتي بصورة مستمرة.
- يحتاج Warren Bennis and Robert Thomas بالنسبة لما يطلق عليه "خبرات قاسية" مشروعات معقدة، صعبة، ومتحدية أو تكليفات عمل تلك التي تضع الأفراد في مواقف، حيث سوف يتعرضون لخبرات تعلم عميقة وتنمية مهارات وقدرات للقيادة الفعالة ("خبرات قيادة شديدة القسوة" - Harvard Business Review سبتمبر ٢٠٠٢ ص ٤٠). من بين قدرات القيادة التي تذكر بصورة متكررة، القدرة على ممارسة تفكير النظم - لكي ترى الصورة الكبيرة، ولتفهم الديناميات والاعتمادات بين الأشخاص والأشياء في الموقف؛ بناء علاقات تقوم على الثقة مع الكثير من الأفراد المتنوعين؛ إدارة الاختلافات والصراعات في الموقف؛ الإلهام والتأثير على الآخرين لتحقيق نتائج؛ الوعي بالذات والإدارة الفعالة للذات؛ توصيل التعاطف والوجدان إلى الآخرين؛ العمل كعامل مساعد لإحداث التغيير؛ التعاون والتآزر مع الآخرين؛ وتدعيم التآزر بحيوية؛ إثبات التوجه للخدمة؛ التمتع بالثقة في النفس، تركيز الاهتمام على ما يهم؛ التعامل مع الغموض؛ الذكاء السياسي؛ والقيادة من خلال الرؤية والغرض.

الجدارة الأساسية التي تكتشف صدفة هذه المجموعة الكثيفة تتمثل في القدرة على إقامة، والاحتفاظ، وتغذية مجموعة من العلاقات المعقدة مع آخرين. تقدم مكثبات اليوم هذه المجموعة من العلاقات المعقدة في سياق توقعات الخدمة، ومسؤوليات العمل دائمة التغير. المكثبات اليوم تمثل الخبرة التعليمية القاسية التي يصفها Bennis.

لذلك، فالمكثبات عبارة عن معامل لتنمية القيادة. ماذا يمكن أن يفعله أعضاء الإدارة العليا التنفيذيون، أولئك الذين لديهم مسؤولية أساسية لتنمية القيادة في منظماتهم لاقتناص هذه الفرصة؟ المجموعة التالية من ممارسات تنمية القيادة في مكثبتك توفر لك ملخصاً جيداً للقيادة اليومية:

- ركز على تنمية القيادة كمبادئ أساسية داخل المكتبة. اجعلها أولوية واضحة.
- اربط ونسق برنامج تنمية القيادة مع مبادرات إحداث التغيير الأكبر في المكتبة.
- خذ رؤية عريضة حول من الذين سوف تكون لديهم القدرة على القيادة. كن حريصاً بحيث لا تحكم مسبقاً على الإمكانيات بصورة مبكرة إلى حد المبالغة.
- اخلق الفرص لكي يتفاعل القادة المحتملون مع القادة الفعّالين والأكثر خبرة.
- حدد مشروعات ومهام ذات دلالة تتسم بالتحدي، والتي سوف تتسع لتشمل المزيد من القادة المحتملين.

- تأكد من أن القادة الرسميين القائمين في المكتبة يتحملون مسؤولية القيادة الفعّالة. ينبغي أن يكون لديك إصرار على أن ممارستهم للقيادة تضاهي فلسفة القيادة وقيم المكتبة.
- اجعل العملية شفافة بقدر الإمكان.
- تعرف على المراحل المختلفة لتنمية القيادة. يقدم Warren Bennis نموذجاً واحداً في مقالته "الأعمار السبعة للقائد" (يناير ٢٠٠٤، Harvard Business Review).
- كن يقظاً للمواقف المعقدة والمتحدية. ضع المديرين والقادة المحتملين في تلك المواقف.
- اجعل برنامجك لتنمية القيادة ذلك الذي يستند إلى نموذج التعلم من خلال الفعل.
- أنشئ برنامجاً للتوجيه والإرشاد.
- توقع أن القيادة حالياً تؤدي دوراً حيوياً. شكل كل من Noel Tichy and Patricia Stacey في كتابهما "محرك القيادة" (New York, Harper Collins, 1997)، ما أطلقا عليه منهج "وجهة نظر قابلة للتدريس". يطلب هذا المنهج من القادة أن يفعلوا شيئاً:
- أن يكتسبوا وجهة نظرهم الذاتية القابلة للتدريس، بمعنى، رؤيتهم حول ماذا يأخذ من مجهود لكي يكونوا ناجحين في مؤسساتهم، وماذا يأخذ من مجهود أن يقودوا آخرين؛ ثم أنشئ ثقافة تعلم داخل المكتبة.
- في الختام، أدعوك لكي تستفيد من "التجربة القاسية": معمل المكتبة متاح لك، حيث تؤدي العمل المهم لتنمية قادة الغد. حظاً سعيداً، وتأكد من أنك تشارك بخبراتك مع شبكة قيادة المكتبات!

النظريات والنماذج الأساسية مع التطبيق على خدمات المعلومات :

أصبحت نظريات ونماذج القيادة السابق تطويرها نقاطاً محورية أساسية لتنمية القيادة في بيئة عمل خدمات المعلومات. النظريات المبكرة والتي سوف نتناولها بصفة خاصة هنا كانت متناغمة مع "الثقافة التنظيمية" التي تشتمل على أنماط من السلوك والمجموعات الفرعية داخل المؤسسات. "الرؤية" تؤدي الآن دوراً محورياً داخل سياق القيادة، مدعمة النظرية بأن اتجاه القائد يمكن أن يصبح عاملاً مساعداً لإحداث التغيير، على أن يصبح اتخاذ القرار بصورة مشتركة والقيادة الديمقراطية هي التركيز المحوري لذلك المنهج. من بين الرواد "معلمي الثقافة" الحاليين يوجد خمسة من النماذج والنظريات ذات التفكير الأكثر عمقاً، والتي نوقشت في برامج علم المعلومات والمكتبات، في اجتماعات أمناء المكتبات ومهنيي المعلومات الآخرين على المستويين المحلي والدولي، وفي ورشة عمل تناولت موضوعات ترتبط بالتوجيه والإرشاد، التدريب، وبناء فرق العمل (التي تعد بؤرة اهتمام هذا البحث):

١- KoUzes and Posner^(٩)، خمس ممارسات من القيادة النموذجية، تشير إلى أن العمل المعرفي يصبح بصورة متزايدة ظاهرة تقوم على فرق العمل، والتي تعتبر تحدياً لنماذج القيادة التقليدية. تدعو النماذج التقليدية إلى سيناريو "شخص واحد مسئول" والأعضاء الآخرين كأتباع. تشير البحوث الحديثة والنماذج المعدلة إلى أن القيادة يمكن أن تكون، وغالباً هي الآن كذلك، مشتركة بين أعضاء "فريق". دور القائد منتقل بين أعضاء الفريق، حيث يسند إلى الشخص الذي يمتلك المعرفة، المهارات والقدرات الأساسية الأكبر لتناول موضوع محدد يواجهه الفريق في فترة زمنية محددة. هذا منهج "في الوقت

المضبوط" الذي يربط القيادة الرأسية بالقيادة المشاركة الموقفية. إنه يميل إلى إلهام الرؤية المشتركة بين الزملاء ومن ثم يدعم الرؤية المستقبلية المشتركة للنجاح التنظيمي. أيضاً يتحدى منهج المهارة طرق الوضع الحالي المستخدمة في المؤسسات الأكثر تقليدية، وذلك بتدعيم التآزر وتقوية الصلاحية الأهلية، وكلاهما يشجع ويمكن التخطيط واتخاذ القرار المشترك. حدد Kouzes and Posner خمسة مفاتيح للنجاح: (١) نمذجة الدور (لإثبات الطريقة)؛ (٢) إلهام رؤية مشتركة؛ (٣) تحدي العملية، الوضع القائم؛ (٤) تمكين الآخرين من التصرف؛ و(٥) تشجيع القلب، بمعنى، الحماس في عمل المؤسسة.

٢- نموذج دوافع^(١٠) Abraham Maslow، لإشباع الحاجات يركز على الوعي بالذات، معرفة الذات، وفهم الذات، إنه يعدد في سلسلة من المراحل المتسلسلة مثل الحاجات الفسيولوجية؛ حاجات الأمان؛ الحاجات إلى الحب، الوجدان، والإحساس بالانتماء، الحاجة إلى التقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات. كل هذه نقاط مهمة تؤخذ في الاعتبار في مؤسسات خدمات المعلومات.

٣- Bennis and Nanus^(١١)، يحددان "قادة التحويل" مثل أولئك الذين يلتزمون بتحويل الأتباع إلى قادة ذوي صلاحية ذاتية ووكلاء إحداث تغيير من خلال المصطلحات الأربعة التي تبدأ بالحرف I: (١) التأثير المثالي (نموذج الدور)؛ (٢) دوافع الإلهام؛ (٣) المحاكاة الفكرية (الابتكار والتجديد)؛ وأخيراً (٤) الاعتبار الفردية (بمعنى التوجيه والإرشاد). نوقشت هذه الموضوعات في كثير من ورش العمل والمؤتمرات حول القيادة في خدمات المعلومات. أيضاً حدد Bennis and Narus تفصيلاً، ماذا يتوقع الأتباع من القادة - الثقة، التفاؤل،

الغرض، والتوجيه؛ والتركيز على النتائج – وأيضاً، متطلبات التعلم التنظيمي الثلاثة: الثقافة القائمة على طرح الأسئلة والتأملية، تمكين الصلاحية لكل المشاركين، والتخطيط والتصويب في كل أرجاء المؤسسة.

٤- Goleman, Boyatzis, and McKee^(١٢)، يؤكدون على أن سلوك القائد له نفس أهمية الخصائص الأخرى بما في ذلك الرؤية والذكاء. يحدد بحثهم أهمية أساليب القيادة – كيف تستخدم وكيف يدركها الآخرون. يذكر الباحثون أربعة مما يطلق عليه المجالات السلوكية: (١) الوعي بالذات: يتضمن القدرة على قراءة انفعالاتنا الذاتية، وإدراك تأثيرها على الآخرين، معرفة حدودنا وحالات قوتنا الذاتية وأن يكون لدينا إحساس جيد بقدراتنا؛ (٢) إدارة الذات: تشتمل على السيطرة الذاتية على انفعالاتنا، أن تكون صاحب مبادأة وتفاؤل؛ (٣) الوعي الاجتماعي: أن تتمتع بالتعاطف والحساسية تجاه انفعالات الآخرين، أن يكون لديك اهتمام بالآخرين، أن تتمتع بوعي تنظيمي وسياسي، وأن تكون مستعداً لخدمة حاجات كل من العملاء والعاملين؛ (٤) إدارة العلاقات: تؤسس على القدرات اللازمة لتوجيه وتحفيز الآخرين، التأثير على الأفراد ومساعدتهم على النمو، أن تعمل بصفقتك عاملاً مساعداً لإحداث التغيير، إدارة الصراع، تشكيل الالتزامات اللازمة لفرق العمل والتآزر الفعال.

٥- Bolman and Deal's^(١٣)، الإطارات الأربعة: نموذج الإطارات الأربعة، تفهم من خلاله المؤسسات والقيادة داخل المؤسسات. هذه الإطارات عبارة عن العدسات التي من خلالها يرى الناس العالم، ويضعونه في نظام معين. يؤكد الباحثون أن لكل شخص إطاراً ذاتياً مفضلاً من

يستطيع من خلاله جمع المعلومات وإصدار الأحكام التي تحدد سلوكه. إنهم يصنفون الأطر في أربع فئات: (١) الهيكلية، حيث يحاول المدير أن يضع ويحافظ على "هيكل تنظيمي" يكون ملائماً للموضوع تحت الدراسة - منهج الهيكل المتدرج؛ (٢) منهج الموارد البشرية حيث يحاول المدير أن يكون مستجيباً إلى الحاجات والأهداف لكي يحصل على الالتزام والإخلاص - منهج أكثر شمولية؛ (٣) المنهج السياسي، حيث يركز المدير على فهم الحقيقة السياسية للمؤسسات، بما في ذلك الصراعات والتنافس التي تتطور داخلها، ويطبق التشبيك، بين التحالفات، والمساومة لبناء التدعيم، (٤) الرمزية، حيث تسمح الرؤية والقيم المشتركة للقائد بأن يكون عاملاً مساعداً لكل من القرارات والإجراءات.

كما هو واضح، فقد تطورت نظريات كثيرة في الخمسين سنة الماضية لاقتراح ما يمكن أن يجعل القائد ناجحاً. مع ذلك، لم تشرح أي من هذه النظريات القيادة بصورة ملائمة، إنها تؤكد على المساعدة في تحديد وتفسير الكثير من المتغيرات التي تساهم في نجاح القائد أي قائد. عندما تقيّم إحدى النظريات خصائص القادة، كما فعلت كثير من الدراسات، يصبح واضحاً أن بعض السمات والمواهب موروثة، والبعض الآخر مكتسب. من بين الأخيرة الأكثر أهمية، على الأقل من وجهة النظر التنظيمية، يوجد التوجيه والإرشاد، بناء فرق العمل، والتدريب، تنمية المواهب، والتخطيط المتتالي - كلها الآن تصبح أكثر إدراكاً كمكونات محورية في تنمية القيادة. على مدى فترة زمنية طويلة قد أسىء فهم هذه المفاهيم والسمات في أحسن تقدير، وببساطة، فقد أهملت في أسوأ تقدير أحد الأسباب الأساسية، وأن بعض هذه الخصائص غير الوراثية لا يمكن تدريسها بصفة

خاصة، ولكن، بدلاً من ذلك، ينبغي تعلمها في مواقع العمل، وفي وحدات تنظيمية أخرى قائمة على خدمات المعلومات. ومع ذلك، في كثير من مؤسسات خدمات المعلومات اليوم، حيث يستمر مناخ هيمنة ثراء البيانات وضعف المعلومات، يتمثل هدفاً أساسياً في جذب، تنوير، والاحتفاظ، وتعميق تشجيع الموظفين الموهوبين، سواء مهنيًا أو تدعيمياً. تناضل كل مؤسسة ذات توجه مستقبلي إلى خدمات المعلومات من أجل الاحتفاظ بالأعضاء الموهوبين، المجددين، وتبحث باستمرار عن طرق لتقوية فريقها، وتنمية الأنشطة التخطيطية المتتالية.

حينئذ، يصبح الموضوع الأساس، واحداً من مكونات التعرف وتدعيم الموظفين أصحاب المواهب، والذين لديهم الإمكانيات لكي يصبحوا قادة المستقبل. كيف تحدد المؤسسة أولاً وبعد ذلك تدعم بحيوية هؤلاء الأفراد؟ كيف تبدأ المؤسسة التي تركز على تعيين وتدريب الموظفين أساساً في تناول المستوى السيء من الإهمال في تدعيم أولئك الأفراد ذوي إمكانيات الصفات القيادية؟ لحسن الحظ، هذا المكون يصبح الآن أكثر إدراكاً وتدعيماً كعنصر محوري في القيم والنجاح المستمر داخل مؤسسة خدمات المعلومات.

الموضوعات المهمة الأخرى ينبغي تناولها أيضاً لكي تبقى المؤسسة ذات صلة وثيقة بالغرض من وجودها. المعنويات الصحية بين العاملين المركزين لا تحدث بدون مجهودات تبذل. تتطلب المخرجات الإيجابية رؤية ثقابة وتخطيطاً، وتتضمن التزاماً من كل الوحدات التنظيمية داخل المنظمة وهو منهج من القاعدة إلى القمة، والذي لا يترك خلفه عاملاً موهوباً، يمكن المؤسسة من التنمية والاحتفاظ بالأفراد المؤهلين والملتزمين من خلال برنامج توقع مسبق نشيط على اتساع النظام لتنمية وتدعيم الموظفين، وأيضاً استقطاب الأفراد ذوي الإمكانيات التأهيلية. يقوي هذا المنهج المؤسسة

المجددة لتطوير والاحتفاظ بسمعة ذات توجه إلى النجاح عن طريق تقوية القوى العاملة بها باستمرار بينما تنمي قادة المهنة في المستقبل. ليس من المحتمل أن تنجح مؤسسة ما في هذا إذا لم تكن تعرف من هم أفرادها، وماهي خصائصهم، وماذا يمكن أن تكون إمكانات أعضائها الفردية. التدعيم الحيوي لتنمية الموظفين، التعرف إلى المواهب، والمحافظة على التوجه إلى التخطيط المتتالي، كلها مكونات في عملية تحديد وإعداد عاملين ملائمين خلال التوجيه والإرشاد، التدريب، وبناء فرق العمل.

انخراط وتحفيز الموظفين من أجل أداء أفضل:

لحسن الحظ، تتبع بعض مؤسسات خدمات المعلومات اليوم منهجاً كلياً يعتمد على فرق العمل في القيادة، وذلك بمنح صلاحية للأفراد في اتخاذ القرارات حول عملهم وحل الموضوعات على المستويات الأدنى في المؤسسة. تثبت مثل هذه الإجراءات التشجيعية الثقة، وتحفز الزملاء إلى بذل المزيد من الجهود، عندما يشعر أولئك الأفراد ذوو الصلاحيات المدعومة أنهم جزء محوري في الحل، فالاحتمال الأكبر أنهم يمتلكون رسالة المؤسسة، ويساهمون أكبر في نجاحها.

في مجتمع اليوم القائم على المعرفة، فإن الأصل الأكثر أهمية في مؤسسة خدمات المعلومات يتمثل في حيوية وإخلاص أفرادها - رأس المال الذهني الذي ينبغي أن يحفز، والتفكير المستقبلي. ومع ذلك، فإن أحد الموضوعات الأضخم، بصفة عامة، في مثل هذه المؤسسات يبقى مرتبطاً بفهم قيمة وإمكانية الأفراد الموهوبين، ذوي المعرفة المتميزة، بدلاً من التعرف إليهم وتحديدهم.

تنمية وتحفيز الموظفين في بيئة خدمات المعلومات ذات التركيز على المستقبل، تتطلب جهوداً متعاونة، شاملة ومتواصلة بين الإدارة والأفراد المهووبين للتعرف إلى مواهب قادة المستقبل وتدعيمها. يبقى السؤال المحوري، كيف يمكن أن تحقق المؤسسة هذا بصورة أفضل؟ بالطبع، أي برنامج له توجه مستقبلي ينبغي أن يسعى أولاً إلى تحديد إمكانات الأفراد المطلوب تنميتها. يمكن ويجب أن توائم هذه العملية بين الأهداف الشخصية للفرد وبين التحقيق الشامل لأهداف المؤسسة. وبالمثل، يمكن أن تعمل الأهداف التكميلية على إثراء تحديد وتنمية مواهب القيادة للزملاء، بينما تدعم في الوقت نفسه تحقيق الهدف الناجح الشخصي للفرد داخل المؤسسة. مثل هذه الإستراتيجية سوف تعمل على كل من تحسين المعنويات وتشجيع التخطيط المتتالي داخل المؤسسة.

نحن نعرف أن بعض المهارات يمكن تدريسها، ولكن مهارات واتجاهات أخرى يمكن تعلمها بصورة ناجحة على مدى فترة زمنية خلال تنوع أنشطة متجددة تدعمها منشأة ملتزمة بمفهوم تنمية الموظفين خلال التدريب، بناء الفرق، والتوجيه والإرشاد، تدريب القادة، والتخطيط المتتالي. حتى وقت قريب، فقد ركز الممارسون والمعلمون على حد سواء أساساً على أساليب ومهارات محددة، بدلاً من بعض تلك المفاهيم التنموية الأساسية، وإلى حد ما الخادعة. قد تم وصف هذه العملية في أدبيات الصحف المهنية، برمجة المؤتمرات، وفي المناهج التعليمية ذات البرامج التعليمية عالية المستوى. تلك المنظمة التسلطية، متدرجة الهيكل التنظيمي التقليدي، مع رقابة تنبعث من القمة إلى المستويات الأدنى، الآن تفسح الطريق أمام المزيد من الإدارة المشاركة، والمشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات التي تعتمد على الكثير من التفكير نحو الأمام، والفعل نحو الأمام. تعمل مناهج جديدة من

خلال نظريات وممارسات القيادة على تقدم تلك العوامل. هذه الرؤية التنموية في إدارة الموارد البشرية تثري وتدعم الاحترام المتبادل بين الزملاء باستخدام المواهب المعترف بها بين التجميع التراكمي ووضع التزام موحد بالأهداف التنظيمية. يكون التركيز على الرسالة والرؤية التنظيمية، بدلاً من المهام والواجبات بصفة خاصة، مع الدور الذي يؤدي لإعطاء أهمية متساوية، ولكنها مكتملة لنجاح المؤسسة.

في مثل هذه العملية، فخرافة أن القادة يولدون ولا يصنعون، يمكن دحضها بسهولة عن طريق التحليل عميق التفكير الذي يتناول خصائص القادة الناجحين الحاليين أو المستقبليين، وكيف أنهم قد حققوا، أو يحققون أو سوف يحققون مثل هذه المكانة. نحن ندرك الآن أن القيادة يتم تنميتها من خلال كل من المبادرات والإلهام. يمكن نمذجة المواهب والأنشطة خلال مبادرات متنوعة تقع في ثلاثة مصطلحات باللغة الإنجليزية تبدأ جميعها بحرف "C": (تعاون) Cooperation، (التزام) Commitment، و(تآزر) Collaboration، عملياً فإن الكثير من الأتباع اليوم يتم إعدادهم لكي يصبحوا قادة المستقبل. حينئذ، يتمثل التركيز الأساس حول كيف تستطيع المؤسسات تشجيع وتزويد وإتمام هذا في صورة تحول ناجح. هل توجد خطة لهذه التنمية؟ إذا كان كذلك، كيف تطبق داخل المؤسسة؟ "من وجهة نظر فلسفية، يركز منهج الإدارة المشاركة على الاعتقاد بأن الأفراد على كل مستويات المؤسسة، يمكنهم أن يكتسبوا اهتماماً أصيلاً في نجاحها، ويمكنهم أن يفعلوا أكثر من مجرد أداء الواجبات المكلفين وظيفياً بأدائها^(١٤)."

هذا المنهج للإدارة المشاركة يتضمن المشاركة في "الرؤية للمؤسسة"، وأيضاً في اتخاذ القرار، وحل المشكلات، تخطيط المشروع، وبصورة

متعاقبة في تقييم النتائج، وضبط العيوب التي تكتشف في تلك العملية. الاتصال، والتفكير الاستراتيجي، التجديدي، والسلوك الأخلاقي جميعها مكونات لذلك المنهج الذي يؤدي إلى اتخاذ القرار على المستويات الأولية في المؤسسة. على المستوى ذاته، حيث المعلومات ذات الصلة يمكن تجميعها، تحليلها، وتشغيلها بصورة أكثر فاعلية لتدعيم اتخاذ القرار. اليوم، يدرك معظم القادة الناجحين أن هذا النوع من التعاون والتآزر مهم داخل أي مؤسسة. انطلاقاً من هذا التطور، يمكن توقع أن القيادة في مراكز المعلومات في المستقبل، سوف تتوزع بين أفراد و فرق متنوعة، الذين يشتركون في مسؤولية خلق مستقبل المؤسسة^(١٥).

في عالم اليوم كثيف المعلومات، من المستحيل تقريباً على أي شخص بمفرده أن توجيهاً بنجاح مؤسسة خدمات معلومات بصفته "القائد" بدون مساعدة وتدعيم متناغمين من الآخرين. تتطلب مثل هذه الفرق في المؤسسة المجددة توجيهاً يخضع للتعاون المتبادل ويستحث على التدعيم بالنسبة للقادة الذين يمثلون "أعضاء فريق" مستعدين، وقلقين، مع أذهان مبادرات ومتفتحة، ليلتحقوا بزملائهم الملتزمين بنجاح مشروع خدمات المعلومات. يقدم هذه المنهج بصورة طبيعية تحديات مستمرة، وتنمية ملتزمة للموظفين على كل مستويات المؤسسة.

إنه على نفس مستوى الأهمية أن نتذكر أن العوامل، مثل: التدريب، تنمية الموظفين، بناء فرق العمل، تنمية المسار المهني، والتوجيه والإرشاد، يحتوي كل منها، اختلافات ضئيلة جداً لا تكاد ترى، وتتطلب مناهج وأساليب مختلفة في تحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة. في الوقت نفسه، ينبغي أن تفهم على أنها مناهج مكاملة لنجاح المؤسسة. كل من هذه العوامل في هذا المزيج العام، يمكن تفسيره على أنه يساعد على تشكيل الوظائف،

والمسارات المهنية، والتي تشبع حاجات زملاء المهنيين. غالباً تأتي هذه العوامل كمبادرات ذاتية أو من زملاء على مستوى أكثر خبرة. تعطي معظم المؤسسات الناجحة اهتماماً لكل من هذه العوامل في تدعيم الإنجاز الناجح لفائدة كل من الأفراد والمؤسسات. التقمص والتشجيع يمثلان الطرق اللازمة للاحتفاظ بالأفراد المهنيين ومساعدتهم على تحقيق نوع النجاح المهني الذي قد يتطلعون إليه. إنه أيضاً يُمكن أن يُمكن المؤسسات من المحافظة على الموارد البشرية ذات القيمة، وأيضاً إعداد أولئك الأفراد لتولي المناصب القيادية، سواء في تلك المؤسسة أو في غيرها. يمكن الاهتمام بهذا النوع من التخطيط المؤسسات أيضاً أن تدرك الموضوعات المعقدة في تنمية المسار المهني في بيئة خدمات المعلومات المتغيرة.

في الوقت نفسه وعلى الرغم من استمرار بعضهم في افتراض بأن القيادة تكتسب ولا تدرس، ينبغي أن يكون واضحاً أن التدريس يمكن ويجب أن يحدث، بما يحقق التوازن والممارسة في العملية. القادة الذين لديهم تطلعات يحتاجون إلى نماذج الدور والتوجيه. برامج تنمية القيادة الآن عامة نسبياً، مع الكثير من المؤسسات والمنشآت التي تبادر بطرحها عن وعي لمساعدة الممارسين الجدد وموظفين آخرين، مع إضافة الممارسة وتنمية المهارات إلى النظرية المطمورة في خدمات المعلومات. نسخ أو انعكاس القيادة تصبح الآن برنامجاً آخر متكرراً في مؤسسات خدمات المعلومات، حيث يلاحظ المتدربون شخصاً ما، ويقدرّون أهمية نمط ذلك الشخص في مواقع العمل، يدرّسونه نقدياً، ويتفكرون فيما يلاحظونه من سلوك ومهارات ما بين الأشخاص، بالإضافة إلى إجراء تحليل ما يتطلبه الموقف. تناقش الفصول التالية الأنشطة والمناهج الأكثر بروزاً والتي تؤكد النجاح في مؤسسات خدمات المعلومات والمكتبات اليوم.

مراجع وهوامش الفصل

- (1) Isaac, Wilfred, J. Zerbe, and Douglas C. Pitt. 2001. "Leadership and Motivation: The Effective Application of Expectancy Theory." *Journal of Managerial Issues* 13 (Summer): 213.
- (2) Stueart, Robert D., and Barbara B. Moran. 2007. *Library and Information Center Management*, 7th ed. Westport, CT: Libraries Unlimited, P. 322.
- (3) Bennis, Warren. 1989. *On Becoming a Leader*. Boston: Addison Wesley.
- (4) Bennis, Warren and Joan Goldsmith. 2003. *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader* New York: Basic Books, P. xv.
- (5) Senge, Peter M. 1997. "Communities of Leaders and Learners." *Harvard Business Review* 75 (September-October): 32.
- (6) Werther, William B., Jr., and Evan M. Berman. 2001. *Third Sector Management: The Art of Managing Nonprofit Organizations*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- (7) Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard. 1993. *Situational Leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (8) Blake, R.R., and J. S. Mouton Blake. 1964. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- (9) Kouzes, James M., and Barry Z. Posner. 2003. *The Five Practices of Exemplary Leadership*, revised. New York: Jossey-Bass.
- (10) Maslow, Abraham H. 1943. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review* 50 (July): 395.
- (11) Bennis, Warren, and Burt Nanus. 1986. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- (12) Goleman, Daniel, Richard E. Boyatzis, and Annie McKee. 2002. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- (13) Bolman, Lee G., and Terrence E. Deal. 2008. *Reframing Organizations*, 3rd ed. New York: Jossey-Bass Management Series.
- (14) Conner, Daryl R. 1993. *Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. New York: Villard, P. 198.
- (15) Senge, Peter. 1997. "Communities of Leaders and Learners." *Harvard Business Review* 75 (September-October): 32.

الفصل الثاني

دور ومسؤوليات القائد

.....
إذا كانت تصرفاتك تلهم آخرين بأن يحلموا أكثر،
يتعلموا أكثر، يفعلوا أكثر، وأن يصبحوا أكثر فأنت قائد:
John Quincy Adams
.....

الجدارات الأساسية للقيادة الفعالة:

القيادة موضوع متعدد الأوجه جذاب. ومع ذلك، على مستواه الأكثر تأسيساً، يستطيع المرء أن يصفه على أنه القدرة على إلهام الثقة والتدعيم بين الأتباع التي تسمح للمجموعة بتحقيق رسالة الوحدة التنظيمية. "التأثير"، "الرؤية"، "الرسالة" و "الأهداف"، هي مصطلحات غالباً يتضمنها التعريف الأكثر اتساعاً. شيء واحد نعرفه الذي يميز المؤسسات الناجحة يتمثل في أنها تخضع للتوجيه من خلال قيادة ديناميكية وفعالة. الدرس المهم الذي يتعلمه القادة الناجحون مبكراً أنه لا أحد يستطيع أن يقود بمفرده. من خلال التعريف البسيط، القادة لا يعملون في عزلة. بدلاً من ذلك، دائماً تعتمد القيادة على التعاون والتآزر. لقد أصبح مقبولاً في عالم اليوم، أن القيادة جودة يمكن تنميتها. القيادة جدارة مكتسبة، والتي تعد بالتالي الكثير من الظروف. لذلك، في مؤسسات خدمات المعلومات الناجحة اليوم، ينبثق مناخ قيادة أكثر مشاركة، ذلك الذي لا يحظى فقط بالتشجيع ولكنه مطلوب أيضاً.

هذا المنهج الحيوي للقيادة كونه بطولياً يكون واضحاً عند الاشتراك في اتخاذ القرارات، والذي يقود إلى الإحساس بالملكية التنظيمية المشتركة^(١). يدرك مثل هذا المنهج صفات ومساهمات القيادة بين الموظفين على كل المستويات في المؤسسات. يلزم هذا المديرين والمشرفين الفعالين على تنمية مهارات القيادة. وبالمثل، مطلوب من القادة أن يظهروا مهارات إدارية معينة لكي يؤثروا بفاعلية على الزملاء. أصبح هذا التآزر من الأوجه المهمة لما يريده الأفراد ويحتاجون إليه في حياتهم العملية. هذا أكثر وضوحاً في الميل تجاه التنمية التنظيمية القائمة على فرق العمل.

ولكن، ما القيادة حقيقة؟ وكيف يمكن تطبيقها في هذه المؤسسات؟ لماذا هي بكل هذه الأهمية في مؤسسات خدمات المعلومات والمكتبات اليوم؟ بتعريف مبسط، القيادة إما أن تكون رسمية كما تشير الوظيفة المشغولة، أو غير رسمية؛ من خلال اقتناص الأفراد للفرصة المتاحة في المؤسسات. تتضمن القيادة عدداً من الجدارات، من بين ما ورد ذكره أكثر تكراراً: القدرة على ممارسة تفكير النظم – أن ترى الصورة الأكبر، وأن ترى الديناميات والاعتماد المتبادل بين الأشخاص والأشياء المتبادلة في الموقف؛ بناء العلاقات استناداً إلى الثقة مع الكثير من الأشخاص المتنوعين؛ إدارة اختلافات وصراع المواقف؛ الإلهام والتأثير على الآخرين لتحقيق النتائج؛ الوعي بالذات؛ والثقة بالنفس؛ ممارسة الإدارة الفعالة للذات؛ نقل التعاطف والوجدان تجاه الآخرين؛ العمل كعامل مساعد لإحداث التغيير؛ التآزر مع الآخرين، وتدعيم التآزر بحيوية؛ إظهار التوجه للخدمة؛ تركيز الاهتمام على ما يهم؛ التعامل مع الغموض؛ إظهار الذكاء السياسي؛ أن تقود من خلال الرؤية والغرض. قائمة طويلة للتأمل والتناول يتمثل أحد مصادر المناقشة حول الواجبات والتحديات الناجحة في شبكة قيادة المكتبات^(٢).

يوجد الكثير من المناقشات، ولكن ليس هناك إجماع صارم حول ماهية صفات القيادة التي يجب أن يمتلكها الفرد في النهاية. ومع ذلك، يوجد بعض الاتفاق العام بأنه من بين الخصائص الأكثر أهمية للقائد تلك التي تتجسد في ثلاث صفات تبدأ بالحرف (E): شجع Encourage، عزز Empower، زود بالطاقة Energize. هذه السمات، سواء منفردة أو مجتمعة، تسمح للقائد أن يطور في النهاية رؤية مشتركة لما هو أكثر أهمية أو ممكناً إلى حد كبير.

في مثل هذا المجهود الجماعي؛ كما يقولون، "يفعل" القائد الشيء الصحيح، بينما ردود فعل المدير الأكثر سلبية سوف تكون "فعل الشيء صحيحاً" (٣) القائد ليس دائماً ذلك الشخص الذي يتقلد الوظيفة الرسمية للقيادة، أو حتى الذي ينالها بسبب المكانة، فيفترض البعض أنه القائد. بدلاً من ذلك، فالقائد، هو أي شخص مقنع بصورة كافية لإحداث تغيير إيجابي داخل المؤسسة. يؤثر القادة على الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة بالتطبيق البسيط والفعال لخصائصهم القيادية، التي تتضمن المعتقدات، القيم، الأخلاق، الشخصية، المعرفة، والمهارات، على الموضوع الخاضع للأداء. إنهم يطبقون ذواتهم الداخلية على الأشياء التي يعرفونها و/ أو يستطيعون القيام بها لإنجاز الأهداف والتوجيهات بالنسبة للتنمية التنظيمية، بالطرق التي تجعلها أكثر تماسكاً وترابطاً. إنهم يطبقون معتقداتهم، الافتراضات وإيمانهم الراسخ، تلك المعتقدات التي يتمسكون بها، ولكي تكون واضحة؛ قيمهم التي عن طريقها يحددون أهمية البدائل المتنوعة؛ أخلاقياتهم، أو معايير السلوك المقبول، شخصياتهم، التي تتضمن مثل هذه الخصائص مثل الحيوية، التصميم، ضبط الذات، قوة الإرادة. عندما يكتمل هذا من خلال "المعرفة" الداخلية (الخبرة، معلومات السياق، القيم، والخبرة ذات البصيرة الثاقبة) والتي توفر إطاراً لتقييم وتضمين خبرات ومعلومات جديدة، والمهارات (خبرة مكتسبة من خلال التدريب والممارسة) (٤) ثم تفوض القيادة إلى أولئك الأفراد والفرق التي تكون في النهاية مسئولة عن خلق مستقبل المؤسسة يخضع القائد في هذه الظروف للتحدي أولاً لخلق الرؤية التي تلهم الآخرين، وثانياً لتنفيذ تلك الرؤية بصورة ناجحة، وبمساعدة الأتباع. تعد الأهداف، الأولويات، القيم، والخصائص

المحفزة الأخرى تعد المسرح للنجاح التنظيمي، بينما، في الوقت نفسه تدرك بأن العوامل الأخرى المتنوعة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، الإدارية، والتنظيمية موجودة ومؤثرة على النجاح النهائي.

يضاف إلى ذلك، بصفته ميزة جانبية بأن يساعد تحليل المؤسسة المتعمق والمتاغم في وضع إستراتيجية تسويقية لتدعيم مؤسسة خدمات المعلومات داخل بيئتها السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والتكنولوجية^(٥). تناول نجاح هذه الجهود التسويقية يسهل في النهاية ائتلاف التدعيم الخارجي، والاتصال الفعال ذي القاعدة الواسعة، ومن ثم، يقلل من مقاومة التغيير، ويسهل تطبيق إجراءات التغيير الناجحة. ينبغي أن تقاس فاعلية هذه الجهود خلال وضع مقياس للنجاح لتحقيق التوازن بين الاستمرارية في الوضع القائم وإحداث التغيير. يتطلب هذا وضع مقاييس لنجاح المنظمة نحو تحقيق تلك الأهداف المحددة.

تتحدد هوية القادة في النهاية من خلال من هم؟ شخصياتهم ومعتقداتهم، معرفتهم بالطبيعة البشرية، وخبراتهم، وأيضاً، ما يفعلونه من خلال التحفيز والتوجيه لتقوية الآخرين. تتمثل واحدة من الجدارات المحورية في إنشاء وتدعيم مجموعة من العلاقات المعقدة والاحتفاظ بها مع آخرين - الأعضاء من الموظفين، الإداريين ذوي المكانة العالية في المؤسسة، الزبائن الدائمين، الهيئات أو السلطات التمويلية، إلخ. يتطلب من هذه الجماهير المتنوعة تطوير ثقافة الثقة، الأمانة، المخاطرة، التفكير الابتكاري. تمثل مؤسسات خدمات المعلومات، والتي تتضمن هذه المجموعات، أماكن أساسية للتنمية والمحافظة على قادة يتسمون بالفاعلية والكفاءة. ولكن، كيف يمكن تحديد الإمكانيات القيادية لشخص ما أولاً، ثم تشجيعها بعد ذلك؟ بعض

مجالات الجدارة من السهل إثباتها بواسطة القادة الفاعلين^(٦). إنها جدارات عامة في التطبيق، وقد تم إدراكها على أنها مهمة عملية تنمية القيادة. من بين السمات والتطبيقات يأتي السلوك الذي يتناغم مع القيم والثقافة السائدة في المؤسسة. يكلف القادة بهذه الأمانة.

تتمثل واحدة من وظائف القائد الأكثر أهمية في تطوير وبناء التنظيم استناداً إلى أهداف المؤسسة الإستراتيجية، معظمها تتضمنها بوضوح خططها الإستراتيجية. سوف يبادر القادة بوضع، وتحديد إستراتيجيات استناداً إلى الفرص الداخلية والخارجية لتحقيق رؤية، رسالة، وأهداف المؤسسة العريضة^(٧). يتضمن فن وضع الرؤى كثيراً من الجدارات الضرورية، والقدرة على تطبيق مفاهيم إدارة التغيير نحو ما يطلق عليه بعض الباحثين "القيادة التحويلية". هذه السمات الإدارية المهمة أصبحت متوقعة من القادة في مؤسسات خدمات المعلومات اليوم. يمكن لهذه المبادئ التوجيهية، والتمسك بها أن تشجع أعضاء منظمة خدمات المعلومات على تحديد وتتبع الأهداف المشتركة، وتعطي الأعضاء إحساساً بالسيطرة، بينما تدعم التفكير الابتكاري.

تقدم بعض هذه العوامل اقتراحات تتناول عمليات، طرق ونظم قابلة للتطبيق بالنسبة لمنظمات خدمات المعلومات والمكتبات^(٨). مثل هذه المبادرات للتفكير الأمامي يمكن أن تمكن وتثري من وضع الخطط والإجراءات المستقبلية استناداً إلى التنظيم دائم التغيير والذي يمثل الخبرة في التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية الأكبر. المتوقع من القادة أن يكونوا حلالي المشكلات على المستوى الإستراتيجي والابتكاري. تتضمن مثل هذه الجهود أولاً منهجاً للنظم يقع على كاهل القادة في اتجاه تحديد قاعدة معرفة

"الشركة" والتي تظهر الجدارات والمهارات المتنوعة واللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبعد ذلك قياس فاعلية المؤسسة في العمل نحو هذا الإنجاز. ينبغي على قادة خدمات المعلومات، من خلال الإجراءات، المظهر، والقيم المحددة تفصيلاً أن يقدموا رؤية يرغب الآخرون في تبنيها^(٩).

القادة الفاعلون مرنون، متقبلون، ومجددون مع وعي اجتماعي. إنهم خبراء في الاتصال، التحفيز، وحل الصراعات، كما في بناء فرق العمل، التدريب، التوجيه والإرشاد، قيادة المجموعات والفرق، والتخطيط المتتالي. لا يثري هذا نجاح المؤسسة النهائي فقط، ولكنه أيضاً يشجع الفرد من خلال جهود التوجيه والإرشاد، التدريب، بناء الفرق، والتغذية المرتدة. تتمثل أداة التقييم المفيدة للحكم على جدارات واتجاهات القائد في جرد ممارسات القيادة^(١٠). يستطيع القادة استخدام هذه الأداة لتقييم حالات قوتهم وحالات ضعفهم بغرض تصحيح حالات الضعف.

القائد قادر على الاتصال بفاعلية من خلال التقديمات الشفهية، البلاغة المكتوبة، الإنصات الحيوي، والوسائل التكنولوجية لتتوير وإقناع التابعين، والملاحظين الآخرين. تتطلب إدارة الأزمات واحدة من مجموعات المهارات التنظيمية الأكثر كياسة والتي يجب أن تكون ضمن خصائص القائد. تتضمن هذه تحقيق علاقات عامة، وأيضاً علاقات خارجية مع المجتمع بمفهومه الواسع.

أساليب بناء الثقة:

نمط القيادة وأداء العامل مرتبطة ومحكومة بخبرات العامل في المؤسسة. بصفة عامة كما يمكن أن يتوقع المرء، فقد أظهرت البحوث ارتباطاً قوياً

بين المناخ الإيجابي والإنتاجية المتزايدة. ولذلك، ما يفعله القائد، وكيف يفعله يدفع بالتأكيد المناخ التنظيمي إلى أن يكون مناخاً منتجاً، أو بصورة عكسية، غير منتج. يستخدم القادة أساليب متعددة لإشاعة جو من الثقة بين العاملين وأصحاب المصلحة والآخرين في المؤسسة. فيما يلي الأساليب الأكثر أهمية:

١- غرس الثقة: يكتسب القادة ويحتفظون بالاحترام داخل مؤسساتهم بإظهار وتطبيق معرفتهم ومهاراتهم. الثقة عامل جوهري، وفي الغالب الأعم تأتي البرهنة عليها في الإجراءات التي يتخذها القادة، أو قد لا يتخذونها، والتي يجب أن تكون متناغمة، وحتى متداولة، وتعكس كلاً من الالتزامات الأصيلة، ومناخ من الحوار المفتوح، واتصال في التصميم والأفعال. العلاقات العامة هي الأداة الأفضل لشرح قيم المؤسسة إلى الزملاء، وإلى الجمهور. وسائل الإعلام التفاعلية، متضمنة مواقع web، الخدمات online، والمدونات، وأيضاً الطرق الأكثر تقليدية تمثل طرقاً أساسية للاتصال مع كل من الموظفين وأولئك الذين يستخدمون خدمات المعلومات. يتم إنشاء الثقة والأمانة المستدامة بين الموظفين من خلال الاتصال المفتوح والحوارات المستمرة (شفافة، إلكترونياً، وكتابة)، نشر المعلومات، والمبادرات السياسية المتبعة. هذه يمكن تدعيمها من خلال الاستخدام والسعي إلى التغذية المرتدة لتحسين المبادرات التنظيمية.

دور القائد ومسؤولياته

الجدارات الجوهرية للقادة		
الإشراف	التحفيز	حل النزاعات
• يستحق الثقة والاحترام من الآخرين، حيث إنه شخص واسع المعرفة، مركز، متناسق. • يخلق إحساساً واضحاً بالغرض، الرسالة، والنتائج الأساسية. • يثبت فهماً بحاجات، دوافع والأنماط الشخصية للآخرين.	• يخلق مناخ فريق عمل محفز وإيجابي. • يزود الموظفين بصورة متكررة بالتدعيم والمكافآت. • تقوية الآخرين بمنحهم صلاحية المبادرة واتخاذ القرارات. • التوجيه والإرشاد • يساهم في النمو المستمر للعاملين. • يعمل كمرشد أو كنموذج للدور الإيجابي. • يبدي الاستعداد للتدريس والتدريب.	• يتفاوض مع الآخرين لتحقيق حلول قابلة للتطبيق. • يسوي الصراعات ويجد حلولاً ترضي كل الأطراف. • يخلق بيئة لحل النزاعات وإدارة الحوار بصورة جيدة.
تنمية العاملين	القيادة	العمل
• تشجيع الآخرين على تحقيق الأهداف التنموية. • يدعم فرص التعلم والتنمية. • يعترف بعمل وإنجازات الآخرين.	• يدرك ويدعم الحاجة إلى قبول التغيير. • يعمل مع الآخرين لبناء بيئة عمل تآزرية، تقوم على الثقة، الإخلاص والاحترام.	• يستفيد من الإمكانيات الابتكارية المتأصلة في موقع عمل متنوع. • يتخذ خطوات سباقية لزيادة تنوع الوحدات، والاعتراف وتقدير النوازع المختلفة. • يقلل العقبات بصورة احترازية مسبقة ويؤكد تكافؤ الفرص.
التخطيط والتنظيم		
• يعد خططاً توصف بالكفاءة والفعالية. • ينجز المشروعات بنجاح وفي مواعيدها.		

التقييم • يضع معايير أداء لأهداف واضحة، محددة، واقعية، وتتسم بالتحدي. • يوفر تغذية مرتدة آمنة، وبناءة لتحسين الأداء. • يظهر مهارة حساسية وثقة في إجراء تقييم الأداء.	• يسعى إلى، تطوير، وصيانة علاقات عمل جيدة مع الموظفين.	• يستخدم الموارد بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف.
المهارات التقنية • يظهر طلاقة في برامج معيارية متنوعة. • يفهم المفاهيم والعلاقات. • يتكيف مع هيكلية الأجهزة والبرمجيات والتحديث والتغييرات التكنولوجية الأخرى. مهارات الاتصال • يشارك بالمعرفة والمعلومات مع الأفراد الملائمين. • يوفر المعلومات الدقيقة في حينها أو في الوقت المناسب. • يصغى، يفهم، ويتصل بوضوح.	الالتزم • يظهر سلوكاً متحمساً ومخلصاً. • يندمج بحيوية في المؤسسة. • هل الإنجاز موجه ويمكن الاعتماد عليه. عمل الفريق • يبني تحالفات لتحقيق الأهداف. • يقدم المساعدة والتدعيم. • يدعم التعاون والثقة. المرونة • يدرس بجدية الأفكار الجديدة.	التفويض • يفوض المسؤوليات التي تتسم بالتحدي إلى الموظفين. • يخلق منهجاً واضحاً، ومن السهل فهمه لإنجاز العمل. • يستخدم بفاعلية فريق العمل لحل المشكلات، اتخاذ القرارات، وإعداد الخطط التنفيذية. توجه الخدمات • يخرج إلى أماكن عمل الموظفين للمساعدة على الحصول على إجابات أو حل المشكلات.

المهارات التنظيمية • يضع أولويات للعمل طبقاً لقيود الوقت. • يدير مهام متنوعة، ويلبي المواعيد المحددة. • ينظم الإجراءات إنسيابياً. المساءلة • يتحمل مسؤولية شخصية. • يتتبع ويتابع الالتزامات. • يطبق القرارات. حل المشكلات • يسعى للحصول على المعلومات الملائمة قبل اتخاذ القرارات. • يظهر إصراراً في تخطي العقبات.	• يتكيف مع التغيير. • يظهر استعداداً لتعلم المهارات والطرق الجديدة. المبادرات • يتوقع الاحتياجات، ويتخذ الخطوات التالية الملائمة. • يبتكر أفكاراً وأساليب جديدة. • يطلب القليل من التوجيه أو لا يطلبه ويتوقع الفعل أو الحدث. المهارات الفنية • إظهار البراعة الواضحة في مجموعة متنوعة من المواقع المعيارية. • يفهم المفاهيم والعلاقات. • التكيف مع الأجهزة والبرمجيات، والتحديث وتغييرات تكنولوجية أخرى	• يظهر اهتماماً بالرضا العام للجماهير والعملاء. • يبدي الدبلوماسية والأدب في تعاملاته. التقدير • يستجيب ويتصرف بصورة ملائمة. • يقدر توابع الإجراءات. • يتخذ قرارات صحيحة وفي التوقيت المناسب.
---	--	--

١- السعي إلى التغذية المرتدة: يسعى القادة تقليدياً إلى التغذية المرتدة للحث على الدعم من الموظفين، المسؤولين المختارين، وأصحاب المصلحة الآخرين لتحسين الأداء. لكي تكون ناجحاً يتطلب الأمر بذل المجهود في الإصغاء، التحليل، والاستجابة للالتزامات والاقتراحات ذات الدلالة. يضاف إلى ذلك أن الكثير من المؤسسات لديها عمليات رسمية مناسبة لقياس أداء الإدارة. هذه العمليات مصممة لاكتشاف وتناول حالات القوة وحالات الضعف، وللعمل على تقديم الخطوط العامة الإرشادية لتنمية مواهب القائد يعد البرنامج الذي يخضع للتفكير الجيد أداة مهمة لتقييم الأداء الرسمي للقائد. ينبغي أن يكون القائد الرسمي قادراً على الاتصال بفاعلية لكي تكون الأهداف محددة، وجهود الفريق موجهة نحو تلك الأهداف.

٢- تطوير التآزر والاتصال: ينبغي أن يفهم القادة الفاعلون ويتعاطفوا مع الحاجات المتنوعة وجداول أعمال الموظفين، وأيضاً الجماهير الخارجية ومجموعة المساهمين، فقد يضمن المنهج الكلي لمشاركة المعلومات أن المؤسسات يمكن أن تتخذ قرارات في التوقيتات الصحيحة، وهذا يتضمن تسهيل التنمية المهنية، والشخصية للزملاء من خلال التوجيه والإرشاد الرسمي، بناء فرق العمل، وبرامج التدريب.

٣- تحفيز وتدعيم الزملاء: تتضمن أساليب التحفيز نظم المكافآت، تقييم الأداء، توضيح الدور، وإسناد مسؤوليات تتسم بالتحدي، والتي تتطلب أن يتعلم الزملاء أشياء جديدة. يساعد توفير الفرص من أجل المزيد من التنمية المهنية على غرس الثقة وبناء الخبرة وتتطلب هذه العملية روح تقوية الزملاء ومنحهم صلاحيات التصرف. مثل هذه

الجهود هي الأكثر أهمية في نجاح الأهداف التنظيمية، وتقييم الحجة في مثل هذه الأنشطة على التوجيه والإرشاد، التدريب، وبناء فرق العمل.

٤- وضع الرؤية: يشجع القادة الرؤية المشتركة من خلال التخيل، البصيرة، والجرأة. يتضمن هذا وجهة ذهاب المؤسسة، ولكن بدون الوصف المسبق أو الإجبار لبذل الجهود المطلوبة للوصول إلى هنالك. من الأمور الحيوية بالنسبة للقائد الناجح أن تكون لديه رؤية، وأن المشاركة في تلك الرؤية تخلق إحساساً بالعمومية بين الزملاء وتوفر التماسك للأنشطة المتنوعة التي تحدث داخل المؤسسة. الرؤية هي واحدة من الحقائق المستقبلية التي ترى الآن، والقائد يشارك بانفتاح ويقدم مآلديه من معلومات مرتبطة بالأداء، ومن ثم يدعم المعرفة في الآخرين.

تنمية مواهب القيادة الأساسية

١- البصيرة - بمعنى، القدرة على رؤية المستقبل، وأن تفكر للأجل الطويل كما تفكر للحاضر. سوف يكون للإدارة الوسطى دور مهم في مراقبة البيئة الخارجية، تحديد الاتجاهات والتغيرات التي سوف تؤثر على المكتبة، وإحداث التغيرات في النظم الداخلية لضمان أداء فعال. أن القدرة على توقع التغييرات في العمل وفي حاجات الموظفين سوف تكون مهمة، كما هو الحال مع القدرة على تنظيم العمل الذي يسمح بالمرونة لكي يمكن أن يحدث التغيير كما هو مرغوب.

٢- القدرة على تخيل الحقائق الجديدة والمشاركة مع الموظفين لوضع رؤية مشتركة للمستقبل. توجيه ومساعدة الموظفين على رؤية عملهم والمشكلات التي يواجهونها كجزء من النظام الأكبر للمكتبة مسألة حيوية في قدرة

الموظفين على حل المشكلات المعقدة وعلى الاحتفاظ بإيقاعهم مع سرعة التغيير.

٣- التركيز على خدمات الجودة والتحسين المستمر. يمثل هذا التركيز العلامة المميزة في برامج إدارة الجودة الشاملة (TQM). لقد بدأت بعض البحوث تطبيق TQM في المكتبات. وبدأ عدد آخر من المكتبات يستفيد من برامج خدمات تحسين الأداء.

٤- القدرة على توقع تداعيات الإجراء وتقدير المخاطر في اتخاذ القرار.

٥- السعي بحيوية للحصول على المعلومات من مصادر متنوعة داخل المكتبة ومجتمع الجامعة، وما وراءه. سوف يحتاج المديرون أيضاً إلى أن يكونوا مهرة في تقدير من يحتاج إلى أن يعرف ماذا، واختيار الوسيلة الأعلى كفاءة وفعالية لتوصيل تلك المعلومات.

٦- إنشاء علاقات عمل تقوم على الثقة والاحترام المتبادل. وهذا يتطلب اتصالاً أميناً ومنفتحاً، وسلوكاً متناغماً، واستعداداً لأن تكون متأثراً، إضافة إلى جانب ممارسة التأثير.

٧- الإصرار والمثابرة سمتان محورتان في السيطرة على إحداث التغيير المنشود.

٨- فهم القيم التنظيمية وعلاقتها بجوهر رسالة المكتبة.

٩- توصيل القيم إلى الموظفين لكي يمكنهم رؤية علاقتهم بالعمل المؤدى، وأن يطوروا التزامهم بتلك القيم.

١٠- التصرف بالطرق التي تتناغم مع القيم الشخصية، وتلك التي تعتقها المكتبة. السلوك الموثوق به ذو أهمية لافته في تطوير علاقات العمل التي تقوم على الثقة.

١١- الاستعداد لتحدي ومقاومة السلوك الذي لا يتناغم مع القيم التنظيمية أو القواعد السلوكية أو توقعات الأداء. يتطلب هذا الالتزام توفير تغذية مرتدة

أمانة إلى الموظفين، والتي تكون محددة، وترسل بطريقة تحمل تدعيماً للشخص، ولكن أيضاً توفر توقعاً واضحاً بأن الشخص سوف يتصرف لتصحيح المشكلة.

١٢- فهم البيئة السياسية. سواء داخل المكتبة أو خارجها، والقدرة على التفاعل بفاعلية مع "اللاعبين الأساسيين".

١٣- الاستعداد لمشاركة السلطة عن طريق خلق فرص لمشاركة الموظفين في حل المشكلات، اتخاذ القرارات، والتخطيط. هذه المشاركة حيوية لتنمية التزام الموظفين. إنها أيضاً مهمة جداً لأداء المكتبة؛ لأن الموظفين الذين يؤدون العمل عادة لديهم أفضل المعلومات.

١٤- رعاية تنمية الآخرين. مساعدة الموظفين على حل المشكلات بإشراكهم في عملية يكون المدير فيها مساعداً، وليس حلال المشكلات، ومن ثم، تشجيع الموظفين على أن يكونوا خاضعين للمساءلة، وأن يتحملوا مسئولية حل مشكلاتهم الذاتية.

١٥- اتخذ اهتماماً نشطاً في تنمية المسار المهني للموظفين. ينبغي أن ينظر المديرون إلى عضو الموظفين باعتباره مكوناً في مؤسسة المكتبة، وأيضاً الفرد الذي يشغل وظيفة معينة.

١٦- تحديد القدرات والإمكانات الخاصة بكل فرد. قبول الآخرين بصرف النظر من يكونون، تقدير الاختلافات الشخصية، تدعيم التنوع بين الموظفين مكونات مهمة في هذا المضمار.

١٧- وعي ومعرفة قوية بالذات. المديرون نماذج دور للموظفين. مفهوم صحيح عن الذات، وفهم حالات القوة وحالات الضعف من الأمور المهمة.

Library Trends 41, no2: 269-281

تقييم الذات، الأسلوب، والأداء:

مصطلحات كثيرة تبدأ بحرف "C" تصف سمات القائد. إنه ملتزم، شفوق (من الشفقة) Compassionate، متعاون Collaborative، شجاع Courageous، واثق بنفسه Confident، مفاوض يقبل الحلول الوسط Compromising. ومع أن هذه السمات قد وجدت مقترنة بما ينظر إليه بصفة عامة على أنه من سمات "القيادة"، إلا أنه ليس من المحتمل توفر مثل هذه الأشياء كنمط أو أسلوب قائد فرد. ومع ذلك، يمكن تحديد كثير من المهارات، والقدرات، والشخصيات.

في محاولة لتحليل وتقدير أساليب قيادة معينة، فإن سمات مثل: مبلّغ، بائع، مشارك، ومفوض، غالباً ما يرد ذكرها وتناقش. يضاف إلى ذلك، ذكر محاولات تحديد المفاهيم حول شخصيات القادة مثل خصائص انبساطي/منطوي، وأيضاً فروق طفيفة جداً في الحدس، التفكير، والإدراك. إنه من المفيد أحياناً بالنسبة للفرد/القائد أن يحاول تحديد أسلوبه الخاص في الإدارة لكي يقدر إلى أي حد ذلك الأسلوب قد يؤثر على تحديات مؤسسة معينة. سوف يحلل القادة أساليبهم الذاتية، عندما يدركون حاجاتهم إلى التغيير.

بصرف النظر عن الأسلوب، يستطيع المرء أن يخمن بأن شخصاً ما في وظيفة قيادية إما أنه تشغيلي في مقاربتة أو أكثر إستراتيجية، ومن ثم فإن خصائصه القيادية هي أحد المناهج أو الآخر؛ على سبيل المثال، يطرح أسئلة، مقابل التعبير الخبري في شرحه مسانداً مقابل مجرد الدفع عن العمل - ومن المهم بصفة خاصة دعم الآخرين مقابل الهيمنة عليهم. لقد صنف الباحثون^(١١) ووصفوا بعض "أساليب" القيادة، التي تبدو أنها أكثر ملاءمة استناداً إلى

الظروف داخل المؤسسات. فكل أسلوب، كما يمكن توقعه تكون له تأثيرات متنوعة على الأتباع. تتضمن أساليب القيادة هذه الخصائص التالية: (١) تنمية قادة آخرين، (٢) تعمل كنماذج جيدة للأدوار، (٣) يعاملون الناس بالطريقة التي يحبون أنفسهم أن يعاملوا بها. بعض السمات الأكثر افتراضاً غالباً تتضمن، تلك المهمة التي تتمثل في الإصغاء الحقيقي، والقدرة على حث وتأليف الأفضل من تفكير المجموعة، وذلك بتحديد الأفكار الجيدة، وفي النهاية تسهيل التوجيهات/القرارات إلى أفعال. التفكير والفعل المستقبلي، أيضاً، يدرس القائد الفعال أيضاً ما الذي يظهر بعد ذلك، بينما في الوقت نفسه يقلل النقد، التوتر، الشكاوى من أجل خاتمة ناجحة. إنها أيضاً خطوة مهمة في عملية التوجيه والإرشاد، وبناء فرق عمل قادة المستقبل داخل المؤسسات. منهج المشاركة، "وماذا بعد" يغرس الاحترام والمساءلة بالنسبة لذلك القائد بين الزملاء بصرف النظر عن الوظيفة داخل المؤسسة أو الشخصية التي تشغل مكانة القيادة.

لقد افترض بعض الباحثين أن أساليب القيادة تقع في فئتين أساسيتين: فئة متسلطة. وفئة مشاركة. ومع ذلك، فالمسألة ليست بهذه البساطة. يوجد الكثير من التباينات والفروق الطفيفة جداً داخل الأسلوب الأساس. لقد قيمت دراسات كثيرة أساليب قيادة متنوعة ووصفت حالات القوة وحالات الضعف التي يمكن أن يحضرها معه كل قائد إلى المؤسسة^(١٢) ادرس هذه الأساليب الستة الأساسية، والتي تمتد من الأكثر تحفظاً إلى الأكثر تحملاً، عندما تقيّم أسلوبك الخاص، وسمات القادة الآخرين:

١- القهري: يسعى إلى الامتثال أو التطابق التام مع الآخرين، محققاً رقابة محكمة إلى حد كبير، وله اتجاه أكثر سلبية منه إيجابية. يطبق هذا النمط من القيادة الاتصال في اتجاه واحد، عادة من أعلى إلى

أسفل، من النادر أن يستشير شخصاً آخر في المؤسسة؛ لأن أحكامهم ليست ذات قيمة. القادة القهريون يركزون على:

أ- يصدرون التوجيهات دون أن يطلبوا مدخلات أو ينصتوا إلى ردود أفعال (افعل ما أمرك) لكي يحافظ على السيطرة المحكمة.

ب- يحقق السيطرة المحكمة على العاملين من خلال أشكال رقابية معينة مثل الملاحظة المتكررة، طلب تقارير، والنقد العلني.

ج- يعتمد على تغذية مرتدة سلبية، وأحياناً محطمة للتغذية المرتدة التصحيحية، والنقد لما تم فعله خطأ ويحتاج إلى تصحيح.

د- يستخدم إجراءات مريكة، مثل السب أو توجيه الإهانات أو الضرب بعنف بقبضة يده، أو التوبيخ العلني ليجبر شخصاً ما على الانصياع.

هـ- يعلن النتائج السلبية لفشل أحد العاملين لكي، يمثل إلى التعليمات.

٢- المتسلط: يعطي توجيهات مستبدة لكي يدفع الموظفين في اتجاه الرؤية التنظيمية القائمة على إدراك ذات الفرد. يركز هذا المنهج على إنجاز المهام طبقاً للسياسات والإجراءات السابق إنشاؤها واعتمادها. يركز القادة المتسلطون على:

أ- الإدارة الإستراتيجية في التفكير والفعل، والتي تتطلب أتباعاً يلتزمون حرفياً بالتوجيهات التي تصدر عن الإدارة.

ب- يستخدمون الإقناع، وحتى التهديد، والمناورات لكسب قبول الموظفين للقرارات السابق تحديدها.

- ج- تقديم رؤيته الذاتية، والتوجيهات باعتبارها "الأفضل" للمؤسسة.
- د- يستخدم القهر لفرض القبول، والتأثير على العاملين حول المنهج المحدد تاركاً أدنى شك حول من المسئول.
- هـ- يطور ويراقب الأداء طبقاً لأفكار الإدارة الذاتية.
- و- يطبق التغذية المرتدة الإيجابية والسلبية للتحفيز.
- ٣- الاندماجي: يسعى إلى إنشاء انسجام وسمعة طيبة في المؤسسة. يركز القادة الإندماجيون على:
- أ- منهج "المشاعر الإنسانية العميقة" لإنشاء الانسجام والتعاون من خلال منهج "الشعور بأنك في حالة جيدة".
- ب- تخفيض التوتر بين العاملين مع "الأنشطة الاجتماعية" بين المؤسسات في المجتمع.
- ج- وضع اهتمام أساس على حاجات الموظفين، على أن تبقى جهود العمل ثانوية.
- د- تفادي، مواجهة الموظفين، عندما يكون ذلك ممكناً، واستخدام تدعيم إيجابي للحصول على رضا الموظفين.
- ٤- الديمقراطية: (يطلق عليه أيضاً، المشارك): يحاول الحصول على إجماع المجموعة حول الموضوعات الأساسية، ويستخدم إدارة المجموعة في اتخاذ القرار. يركز القادة الديمقراطيون على:
- أ- السعي إلى مدخلات الموظفين في وضع التوجيه التنظيمي، وفي أنشطة المتابعة الخاصة بتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

- ب- محاولة بناء الإجماع من خلال مثل هذه الجهود: اتخاذ قرار المجموعة، ومن ثم، ضمان أن كل الآراء قد تم التعبير عنها في عملية اتخاذ القرار.
- ج- مكافأة أداء المجموعة ككل، بدلاً من تحديد الأفراد، ومن ثم تفادي الحقد والنزاع بين الموظفين.
- ٥- واضع إيقاع التقدم: يستخدم، بل ويبالغ في معايير أداء عالية. يركز قادة الإيقاع على:
- أ- التحفيز على الأداء المرتفع من كل من الأفراد وفرق الجدارة.
- ب- القيادة بحماس ووضع التوقعات التي سوف يتبعها العاملون في أعلى المستويات.
- ج- تحقيق مكانة مستقلة بدلاً من تنمية قادة الفرق.
- د- تفويض المسؤوليات إلى الموظفين أصحاب الأداء الممتاز، الذين يحتاجون إلى أقل توجيه ممكن.
- هـ- إصدار توجيهات صريحة في محاولة لتنمية أولئك الموظفين الآخرين الذين لم يصل أداؤهم إلى المعايير السابق إنشاؤها.
- و- التخفيض بعض الشيء من عمل الفرق في أثناء التركيز على جهود العامل الفرد.
- ٦- المدرب: يبذل الجهود اللازمة لتنمية الموظفين بصورة فاعلة من أجل الأداء المستقبلي والترقية (تناقش بمزيد من التفصيل في الفصل السادس). يركز قادة التدريب على:
- أ- تحديد حالات القوة وحالات الضعف للزملاء .. مع بذل الجهود لتصحيح أي حالات ضعف محددة.

ب- تطوير الأهداف طويلة الأجل لكل عضو مع احتمالات الترقية إلى مستويات أعلى.

ج- استشارة الموظفين؛ لتحديد وتصحيح الموضوعات المهمة المرتبطة بالعمل.

د- إدراك أن النجاح التنظيمي طويل الأجل هو المعيار الأسمى، وأن الأخطاء تجارب تعليمية على طول الطريق.

كما ذكر سابقاً، توجد أنماط قيادة أخرى، والتي يمكن بصفة عامة التفكير فيها باعتبارها تباينات لهذه الأنماط الستة، بل إنه يمكن الافتراض بأن هذه الستة عبارة عن تقسيمات تحكمية. على سبيل المثال، أين سقط أسلوب "دعه يمر" مع منهج ارفعوا أيديكم من التدخل، والقليل من التوجيه التسلطي؟ بالتأكيد، من المحتمل أن هذه الفئة من القادة تسند مسؤوليات اتخاذ القرار إلى آخرين في المؤسسة. وماذا عن "الأسلوب البيروقراطي"، والذي يحقق سياسات وإجراءات تنظيمية صارمة في المؤسسات حالياً. هناك أساليب أخرى تتميز بفروقات واختلافات طفيفة جداً من الصعب عرضها.

عدد من قوائم الجرد متضمنة واحدة لأمناء المكتبات بصفة خاصة^(١٣) أنشئت لمساعدة القادة على تصنيف أساليبهم الذاتية في فئات محددة، ووضع الإستراتيجيات لتحسين مهاراتهم الإدارية، أو تغيير أساليبهم في القيادة، أحد الأساليب الذي يمكن أن يستخدمه القائد يتمثل في التبني المؤقت لنمط مختلف ليرى كيف يمكن أن يكون رد فعل الآخرين في المؤسسة بالنسبة لعدد من الأنماط المتنوعة، قد تساعد المعرفة والإدراك لأي منها على تحسين مهارات اتصال القائد.

القيادة وتقدير الذات	
استجب لكل عبارة تالية بأول تفكير يطرأ على ذهنك حول كيف تتصرف في الغالب الأعم، وليس التفكير فيما يجب أو تريد أن يكون عليه تصرفك في المستقبل. هذا بغرض مساعدتك على توضيح حالات قوتك كقائد، ولمساعدتك على تحديد أي المجالات تحتاج إلى تنميتها. عندما تقرأ إبدأ كل عبارة بالضمير "أنا"	
الاتصال :	نادراً تكراراً
أشرح الأفكار والمفاهيم كي يكون كل شخص ١ ٢ ٣ ٤ ٥ فاهماً. أنصت بحرص وأنتبه إلى ما يقوله الآخرون. أنظم أفكاري وأعبر عنها بوضوح. أتحدث بثقة. الأخلاق المهنية: أتحمل المسؤولية عن أفعالي وقراراتي. أنشئ مثلاً صحيحاً لكي يتبعه الآخرون. أظهر شجاعة أخلاقية بالعمل طبقاً لأفكاري. إنني منفتح، أمين، ومباشر مع الآخرين. اتخاذ القرار: أعرف متى أقرر بنفسي ومتى أفوض. إنني ألتزم بالقرارات التي أتخذها. أشرك الآخرين في القرارات التي تؤثر عليهم. أجمع المعلومات الضرورية. أتوقع تأثير القرار الذي أتخذه على الآخرين.	

نادرًا تكرارًا ١ ٢ ٣ ٤ ٥	التخطيط: أضع أهدافاً وأولويات واضحة. أنشئ وأتبع الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف. أشرك الآخرين في التخطيط والتطبيق. إنني مرن وأكيف سلسلة إجراءاتي عند اللزوم. حل المشكلات: أطوق المشكلات وأسعى إلى حلها. أعرف وأستخدم أدوات وأساليب تحليل وحل المشكلات. أحدد المسارات البديلة للإجراءات وأحللها لتحديد المنهج الأفضل. أركز على حل المشكلات وليس توجيه اللوم. روح المبادرة والمخاطرة الفردية أسعى في طلب المناهج المتجددة. أسعى بحيوية للتعلم من أعظم ممارسات الآخرين. أراقب باستمرار عمليات الأداء لتحديد طرق تحسينها. أقترح برامج وأنشطة جديدة.
	بناء فرق العمل: أدعم التأزر ، وأتوقع المشاركة في عمل المجموعة . أوجه العمل لتمكين كل عضو من المساهمة بأقصى مجهوداته الفردية. إنني مسهل فعال لعمليات المجموعة. أخلق تعاون المجموعة التي تمكن الفريق من تحقيق نتائج فعالة.

أحصل على الإجماع من المجموعة متنوعة خلفيات أفرادها. التدريب: نادراً تكراراً أفهم وأقبل مسؤولياتي للتدريب والمساعدة على تنمية الآخرين. أظهر الصبر والاهتمام اللازمين لكي أكون مدرباً فعالاً. أذكر بوضوح توقعات الأداء. اعتبر الآخرين مسؤولين لتلبية توقعات الأداء هذه.	قيادة التغيير: أراقب الاتجاهات والتطورات لتحديد التغييرات اللازمة . أبني الالتزام بالتغيير عن طريق إعلام وإشراك الآخرين . أجرب وأحاول المناهج الجديدة . أشجع الآخرين على تجريب ومحاولة المناهج الجديدة . الدوافع: أناضل من أجل التحسين وتحقيق التميز . إنني مستعد لانتهاز الفرص والعمل عليها . إنني متفائل في ملاحقة الأهداف على الرغم من العقبات والعوائق . التقمص العاطفي (التعاطف) : إنني حساس تجاه أحاسيس وحاجات الآخرين. إنني أفهم أحاسيس ورؤية الآخرين.
--	--

نادرًا تكرارًا ١ ٢ ٣ ٤ ٥	إنني ماهر في إدراك التيارات الانفعالية والديناميات الجوهرية في العلاقات. المهارات الاجتماعية: إنني خبير في التأثير وإقناع الآخرين. قد أقمت علاقات فعالة مع زملائي. أتفاوض وأحل الخلافات. أعمل مع الآخرين في اتجاه الأهداف المشتركة.
	الوعي وضبط الذات: أدير انفعالاتي جيدًا . أحصل على ثقة الآخرين وأحافظ عليها . أتحمل مسؤولية أداي . إنني مرن ومتكيف . أعرف حالات قوتي وأستثمرها . الإشراف: أعطي توجيهات واضحة ودقيقة . إنني لا أدير الأمور على مستوى متناهي الصغر أو أبالغ في إشرافي . إنني لا أتخلّى عن مهام الإشرافية أو أعطي القليل من التوجيه . أتفاعل مع المرؤوسين كلما كان هناك حاجة إلى ذلك . أخطط وأفوض العمل بصورة ملائمة . راجع اختياراتك لتحديد : مجالات قوتك : المجالات الممكنة للتنمية:

ممارسة القيادة الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية

السلوك غير الأخلاقي و / أو غير القانوني:

تتضمن سمات القيادة بمعناها الواسع سلوكيات توصف بأنها أخلاقية، مع محاولات لتفادي تلك التي يمكن أن تكون غير أخلاقية. أبعد من ذلك، ينبغي أن يدرك القادة ويفهموا الفرق بين الأخلاق والقانون. بينما تنتمي الأخلاق إلى ميثاق معنوي يعتنقه شخص أو مجموعة معينة، يفهم القانون على أنه نظام من القواعد التي تحكم التصرف العام لمجتمع معين^(١٤). القادة مطالبون بأن يفهموا قوانين كل موقف، والقيم الأخلاقية للمؤسسة والمهنة.

يلجأ الأشخاص الذين في مناصب قيادية أحياناً إلى ادعاءات كاذبة لتبرير إجراءات معينة كانوا قد أقاموها، بصورة ملائمة على وجهات نظرهم الذاتية لإملاء قراراتهم النهائية. إنهم يتخذون أحياناً قرارات من دون أخذ في الاعتبار كيف سوف تؤثر القرارات على الآخرين. يتجاهل المديرون الذين يستخدمون هذا المنهج، بصورة لافتة، كيف سوف يأملون هم أنفسهم في أن يعملوا تحت ظروف مماثلة. السلوك غير الأخلاقي مجرد أحد البنود في الترسانة يستخدمها أولئك القادة الضعاف وغير الفاعلين لتحقيق أهدافهم. يتضمن مثل هذا السلوك أحياناً، كذباً مباشراً، خداعاً، حجب معلومات، واستخدام بعض الرؤوسين لإرهاب الآخرين بطريق مباشرة أو غير مباشرة^(١٥). فالسلوك الأخلاقي ليس مجرد الحفظ للحالات الطارئة، بل إنه ينبغي أن يكون مستمراً في كل وقت وحين.

يمكن اكتشاف الأساليب غير الأخلاقية المتنوعة بسهولة، بما في ذلك خلق عدم انسجام عن عمد بين الأفراد بنشر معلومات مضللة، مستخدمين

نقدًا غير مضمون أو غير أخلاقي، مقدمين إشرافًا متطفلاً، مع فرض العزلة، أو استخدام أساليب الإهانة والتحقير، وانتقاء شخص أو عدد من الأشخاص من أجل تعامل مختلف.

السلوك الأخلاقي:

ينبغي أن يكون تناول موضوع السلوك الأخلاقي في مؤسسة خدمات المعلومات باعتباره مجهوداً مستمراً لفعل الشيء الصحيح^(١٦). يمكن القول ببساطة، العملية واحدة من ترتيبات تنسيق القيم الشخصية للقائد مع الإجراءات المتتالية داخل المؤسسة. في بيئة تنظيمية مفتوحة، يكون التركيز على ردع التصرفات السيئة قبل أن تحدث، بدلاً من تصحيح التخريب بعد أن يقع. الأمانة والأخلاق ليست فقط أفكاراً مجردة، ولكنها بدلاً من ذلك خطوط إرشادية للتصرف الأخلاقي. إن العبارة الشائعة حول "ليس فقط فعل الأشياء الصحيحة، ولكن أيضاً فعل الأشياء الصحيحة" يمثل جوهر الأخلاق في الفريق المهني. مثل هذه القيادة الأخلاقية، أحد المكونات المحورية للمكتبة الناجحة.

يتطلب اتخاذ القرار الفعال مجموعة من المسؤوليات الأخلاقية الشخصية. إنها تتطلب من القادة أن يكونوا خاضعين للمسائلة حول نتائج ما يفعلونه، بينما استخدام مناصبهم مع قيد ناشيء يحكم إجراءاتهم. عندما يواجهون موقفاً مشكوكاً فيه، فإنه يتعين على القائد أن يفحص سلوكه وقيمه قبل أن يتخذ الإجراء الذي ينبغي أن يعكس تلك القيم. إن الموضوعية، الصراحة، الاحترام، الموثوقية، والإنصاف كل ذلك هو أسس اتخاذ القرار الأخلاقي.

لتفادي التمييز عن طريق اتخاذ قرارات موضوعية، دائماً يجمع المدير الجيد أكبر حجم معرفة يستطيع تحقيقه؛ لكي يتخذ قرارات موضوعية.

القائد الجيد يخطو إلى الوراء، وبموضوعية وعن وعي يقيّم الموقف أو المشكلة قبل اتخاذ القرار. سوف يكون هو واعياً بشفافية اتخاذ القرار، التأثير الذي سوف يحدثه القرار على المؤسسة، وإذا ما كان القرار منصفاً. سوف يحدد القائد الجيد وقيّم "من، ماذا، متى، أين، وكيف" قبل محاولة حل أي مشكلة أخلاقية. وكمتابعة للقرارات أو الإجراءات، سوف يكشف القائد علناً عن منطقية ورشد قراره الذي سوف يؤثر على موقف العمل.

تتضمن القيادة الأخلاقية التزاماً معنوياً ليس فقط لفعل الشيء الصحيح، ولكن أيضاً لفعل الشيء صحيحاً. يتطلب هذا أن تكون الإجراءات والاتجاهات قائمة على الأمانة، الاستقامة، العدل، الثقة، القيم العامة، والمساواة. المفهوم الأبسط والأكثر اتساعاً لمفهوم أن تكون أخلاقياً يتمثل في أن تكون "عادلاً، وبخاصة بالنسبة لأولئك الذين يتأثرون بالموقف" (١٧).

التخطيط من أجل تنمية الذات:

تتضمن تنمية الذات ما يطلق عليه الفحص الاستبطاني لحالات قوة وحالات ضعف المرء الذي يشتمل على مجهود واع لتحسين مجالات معينة لشخصية وقدرات المرء. القادة الذين ينهمكون في تنمية ذواتهم بجدية وحماس يصبحون أكثر ثقة، وأفضل خبرة في حل المشكلات الأكثر تعقيداً التي تواجه المؤسسات. تصرف تنمية الذات يقوي القائد ويوسع أفق رؤية ذلك الشخص، بينما يعايش خبرة الرضا الوظيفي بصورة أكبر، ويكتسب الجدارات اللازمة لإنجاز رسالة مؤسسة. الأنشطة التنموية الأساسية التي تدعم تنمية الذات تتناولها موضوعات الفصول التالية.

من بين الجدارات المعترف بها والأكثر تكراراً بالنسبة للقيادة، جدارة تفكير النظم أن ترى الصورة الكبيرة، أن تفهم الديناميات والتدخلات

التبادلية في الموقف، أن تبني علاقات استناداً إلى الثقة مع أفراد كثيري التنوع، وأن تدير الاختلافات ومن ثم تلهم وتؤثر على الآخرين لتحقيق نتائج تعاونية. يتطلب تفكير النظم الوعي بالذات، ومن ثم إدارة فعالة للذات، بينما يحمل القائد أيضاً التعاطف والوجدان تجاه الآخرين، بمعنى العمل كعامل مساعد لإحداث التغيير، التآزر مع الآخرين، وتدعيم حيوية مثل هذه الجهود التآزرية. إحدى القدرات الأساسية التي تجري خلال المجموعة المعقدة من الجدارات، تتمثل في القدرة على إنشاء، صيانة، وتدعيم مجموعة معقدة من العلاقات مع الآخرين. يمكن تلخيص هذه القدرة في أن تكون قادراً على القيادة عبر الرؤية، والغرض، وإظهار توجه إلى الخدمة بينما تتمي الثقة بالنفس للتعامل مع النعمة غير التوافقية للسياسة المتبعة والغموض.

القائد الفعال يقيم أولاً قدراته، قبل أن يحاول قيادة الآخرين. تساعد هذه العملية - التقييم - على اكتشاف ما إذا كان المرء لديه القدرات اللازمة للقيادة الفعالة. إنها توفر فهماً واضحاً لحالات القوة، وحالات الضعف التي يتميز بها المرء لكي يتقلد أو يصون دوراً قيادياً. يستطيع أن يتناول بجدية طرق التغلب على حالات الضعف المحدودة، وأن يواصل مسيرته خلال استخدامه العملية المستمرة لتقييم الذات، لكي يصبح أكثر وعياً بذاته.

توفر قائمة جرد ممارسات القيادة^(١٨) أداة عامة يقيم المرء عن طريقها ويخطط تنمية قيادته الذاتية.

"التغيير" كلمة أساسية للنجاح في منظمات خدمات المعلومات؛ لأن قوى متنافسة كثيرة جاهزة لأن تأخذ على عاتقها ما قد كان يمثل تقليدياً رسالة أساسية لكل منظمات خدمات المعلومات والمكتبات. تتطلب هذه المنظمات قادة يستطيعون تكييف أنفسهم عن طريق رؤية مستقبل ناجح،

وإظهار قدرة على تصميم كل من إستراتيجية وهيكل تنظيمي واقعي لمستقبل المؤسسة. تتضمن هذه المبادرة لإحداث التغيير فهماً ليس فقط للمؤسسة ولكن أيضاً البيئة الخارجية التي تدعم أو تعيق التركيز على تنمية خدمات المعلومات. إنها أيضاً تتطلب كلاً من مهارات وخدمات جديدة ومختلفة، لكي تبقى ملائمة في مجتمع المعلومات اليوم ذي المعدل سريع الإيقاع.

من بين المواهب الكثيرة المطلوبة، بعض المكونات الأساسية لتنمية قيادة متطلعة يمكن تحديها!

١- تخيل رؤية للمستقبل: القدرة على تخيل رؤية للمستقبل الإيجابي، ووضع أهداف قابلة لتحقيق شيء عظيم لتلبية التحديات التي يفرضها التغيير. يتطلب هذا كلاً من المعرفة والمهارات الضرورية لتحقيق النجاح للمؤسسات بصفتها الأساس المعترف به إلى نجاح مشروعها العظيم مهما كانت قاعدتها الأساسية: أكاديمية، عامة، مدرسة، مؤسسة خاصة أو عامة، أو وحدة تنظيمية مدعمة حكومياً. سوف يكون لديه تخيل، رؤية، والقدرة على وضع أهداف قابلة للتحقيق. "تخيل رؤية للمستقبل" شيء عظيم.

٢- إدارة التغيير: عندما يكون قد تم تخيل رؤية مستقبل المؤسسة. تتمثل الخطوة التالية الأكثر أهمية في إدارة التغيرات الضرورية. يتطلب هذا مهارات إدارية، وقاعدة معرفة - تعليمية، سياسية، واجتماعية - لوضع المؤسسة على طريق المستقبل الناجح. إنه يتطلب مسحاً بيئياً:

- وضع ملامح للمجتمع القائم.

- إجراء تحليل للحاجات المعلوماتية، معرفة التأثير التكنولوجي، تحديد التدعيم المالي الحالي والمتوقع، إلخ.
- تحقيق اندماج الموظفين، ومكافأة مبادرات الموظفين المحددة، وأيضاً الحث على تدعيم المجتمع سواء أخلاقياً أو مالياً، من الأمور الحيوية لأي خطة نجاح في المستقبل.

٣- الإنصات والتعلم: إحدى الخصائص الأساسية للقائد تتمثل في السعي المنتظم للحصول على التغذية المرتدة من الموظفين والمستخدمين، وأيضاً جهات التدعيم المالي، فيما يتعلق بخدمات المؤسسة لتدعيم أداء أفضل. بالطبع، يتضمن هذا أوجه توجيه وإرشاد الجيل القادم من القادة، ويتطلب الالتزام بالقيادة، وإنشاء طرق اتصال فعالة، وتنمية داخل مؤسسة خدمة المعلومات، ومجتمعها الأوسع.

تنمية الثقة بالنفس:

من بين السمات، المهارات، القدرات، والخصائص المتنوعة التي ينبغي أن يحددها ويحاكيها القادة المحتملون، ربما تنمية الثقة هي الأكثر أهمية. يظهر القادة الذين يتسمون بالحسم ثقة بالنفس عندما يبقون هادئين، متماسكين، وملتزمين، عندما يقدمون أشياء جديدة، ويسعون إلى الحصول إلى تمويل وتدعيم آخر من خارج المؤسسة، وأيضاً عندما يدرسون أو يرشدون آخرين. يضاف إلى ذلك ينبغي أن يظهر القادة تعاطفاً وأن يكونوا محاسبين عن الإجراءات التي يتخذونها. بهذا المنهج سوف يكتسبون الثقة والاحترام من الآخرين ومن ثم يعمقون إحساسهم بالثقة بالنفس. يكشف اختبار الذات من جانب القادة الناجحين الفاعلية، وأيضاً

الفجوات في القرارات التي تتخذ حول الموضوعات المهمة داخل المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك تكشف الكفاءة الذاتية عن إمكانات القادة في إحداث التأثير على الآخرين. هذا هو الأساس الجوهرى الذي تنطلق منه القيادة، وتنشأ الثقة لاتخاذ القرارات التي تسرع الأفعال. بصفة عامة، لا يستمع الناس إلى القادة غير المتأكدين من أنفسهم.

من خلال اختبار الذات، تقييم حالات القوة، وحالات الضعف الشخصية، يطور القادة القدرة على فهم انفعالاتهم الذاتية، ولكي يدركوا التأثيرات التي تحدثها انفعالاتهم على أداء العمل وعلاقاته، يظهر القادة الثقة بالذات عندما يتسمون بالحسم، وعندما يبقون حاسمين في وسط الضوضاء، وعندما يمارسون أشياء جديدة، وعندما يدرسون أو يوجهون ويرشدون آخرين، وعندما يمارسون الوظائف الكثيرة الأخرى والجوهرية بالنسبة للقيادة. يجد التفاؤل والحماس عادة جذورهما في الثقة بالنفس، ومن خلالها، يفحص أولئك الذين يمتلكونها لا شعوريا معتقداتهم حول فاعليتهم في أداء مهام محددة. مثل هذه الكفاءة الذاتية تؤدي دوراً مهماً في المستوى العام من الثقة بالنفس. على الرغم من أنها إلى حد ما، صفة غير منظورة فإنه يمكن التعرف إليها بسهولة عندما تظهر بناء الثقة بالنفس، والتي تخلق بدورها ميلاً ذهنياً، لتجريب الأشياء الجديدة، والتي تعتبر فرضاً لتطوير الكفاءة الذاتية. عندما تفحص بدقة، يمكن تحديد ثلاث خصائص:

١- الثقة بالنفس، حيث تتوحد الاتجاهات، المهارات، والقيم معاً لتحقيق نتائج إيجابية سواء لها توجه نحو الاتجاهات أو نحو الأداء أم لا.

٢- ضبط الذات - بإدارة تلك الإجراءات، وتبليغ طريقة ملائمة داخلية لكي يمكن تحقيق الآمال المرجوة.

٣- رأفة أو زمالة مشاعر بالآخر قوية - بالإنصات إلى الآخرين في المؤسسة، والاستجابة بالطريقة الملائمة وفي الوقت المناسب.

يعتمد كل هذا على مهارات اتصال جيدة. إنها تتطلب أيضاً الالتزام بتقديم قدوة حسنة. كثير من المهارات والخصائص واضحة في هذه التنمية:

- التفكير بصورة إيجابية، أن تكون متفائلاً، وأن تطور مهارات توجيه وإرشاد جيدة.
- خلق بيئة محفزة، والعمل بتفاؤل وتصميم ظاهرين.
- تطوير مهارات اتخاذ القرار والتي تخلق وتثري مستويات أعلى من الثقة والرضا في بيئة العمل.
- الملاحظة والتعلم من عادات ومناهج القادة الآخرين، وعلى الأخص أولئك الذين يعترف لهم بالنجاح.
- تناول الإجهاد الانفعالي بفاعلية.
- إظهار الاستقامة بفعل الشيء الصحيح لتحقيق ثقة الأتباع.
- التشبيك مع الموظفين، زملاء المهنة، وزملاء العمل لكي تبقى على مستويات التطورات المالية، الاتجاهات، والموضوعات.
- تطوير علاقات توجيه وإرشاد لكي يفيدوا أنفسهم كقادة ولكي يغري مواهب أولئك الذين يتوقع أن يكونوا قادة قدوة لهم رؤى مستقبلية، ولديهم خلفياتهم وفلسفات مماثلة لقاداتهم الحاليين.

- أن تعطي القدوة والنموذج لتوضيح كيف ينبغي أن تؤدي الأشياء مع الأمانة والاحترام من الآخرين.
 - الالتزام بالنمو الشخصي والمهني المستمرين.
- يتطلب تطوير هذه المجموعة من الخصائص أعلى مستويات المثابرة. كلها ليست فقط مهمة، ولكنها خصائص ضرورية في نمو القائد الشخصي والمهني. الثقة بالنفس والمثابرة مطلوبتان لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية.
- "وجهة النظر القابلة للتدريس"^(١٩) تؤكد على أن خبرة التعلم الكبيرة تحدث عندما يدرس القادة رؤيتهم الذاتية، ويطوروا عملية نقل وجهة النظر تلك. تتكون العملية من نشاطين:
- ١- تطوير وجهة نظر قابلة للتدريس، بمعنى، وصف لما يمكن أن تأخذه لكي تكون ناجحاً في المؤسسة، وما يمكن أن تأخذه لكي تقود آخرين.
 - ٢- خلق قصة دينامية وحيوية لنقل وجهة النظر القابلة للتدريس. إنها تتضمن أربعة مجالات للقيادة: الأفكار، القيم، الميزة، والطاقة الانفعالية.

تمرين

طور وجهة نظرك القابلة للتدريس

صاغ Noel Tichy and Patricia Stacey ما يطلقان عليه منهج "وجهة نظر قابلة للتدريس" لقد وجدوا أن خبرات التعليم الأكثر قوة في تنمية القيادة حدثت عندما درّس القادة وجهات نظرهم. تتكون العملية من نشاطين مهمين: تطوير وجهة النظر القابلة للتدريس (وصف لما تأخذه أن تكون ناجحاً في المؤسسة، وما تأخذه أن تقود آخرين)، وخلق قصة ديناميكية جذابة لنقل وجهة النظر القابلة للتدريس. لوجهة النظر القابلة للتدريس لها أربعة مجالات مهمة في القيادة: أفكار، قيم، ميزة، والطاقة الانفعالية. الخطوط العريضة التالية تدعوك إلى أن تبدأ تطوير وجهة نظرك القابلة للتدريس.

الأفكار:

- ما أفكارك حول مستقبل المكتبات ، وبالنسبة لمكتبتك ؟
- ما الذي سوف يجعل المكتبة ناجحة ؟
- ما الذي تفعله المكتبة لخلق قيمة جماهيرية ؟
- ماذا يجب أن تفعل ؟

القيم:

- ما قيم مكتبتك – تلك التي تعيش عليها المكتبة ؟
- كيف يدعم عمل المكتبة هذه القيم لخلق قيمة لجماهيرها ؟
- هل أي من هذه القيم من المحتمل أن تعيق الجهود المستقبلية لخلق قيمة لجماهيرها ؟
- الميزة واضحة المعالم (استعداد غير وجل لمواجهة الحقيقة ، وشجاعة التصرف)
- ما الموضوعات الصعبة التي تتناولها ؟

• ما القرارات المهمة التي تواجهها؟

• ما الذي يشدك إلى الوراء؟

• ما التداعيات التي يمكن أن تترتب على تأخير اتخاذ القرار؟

الطاقة الانفعالية:

• ما الذي تفعله للاحتفاظ بنفسك نشيطاً وقوياً؟

• فكر في أي وقت عندما أحدثت طاقة إيجابية في أحد المواقف، ماذا كان تأثيرها؟

• ما تفعل لتحفيز الآخرين؟

وجهة نظرك القابلة للتدريس:

تأمل ما كتبته حتي الآن.

• ما يمكن أن تأخذه لكي تكون ناجحاً في ممارسة قيادتك؟

• ماذا يتطلب أن تحفز وتقود الآخرين؟

قصة قيادتك:

ضع قصتك حول هذه العناصر الثلاثة:

١- حالة من أجل التغيير - لماذا لا يمكن أن تستمر الأشياء كما هي؟

٢- إلي أين نحن ذاهبون - الصورة لمستقبل أفضل.

٣- كيف يمكن أن نصل إلى هناك - ماذا سوف يكون علينا أن نفعله،
نوقف فعله، نفعله بصورة مختلفة لخلق مستقبل أفضل.

مراجع وهوامش الفصل

- (1) Collins, Jim. 2001. *From Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. New York: Harper-Collins.
- (2) Library Leadership Network. Available: ln.lyrasis.org (accessed February 5, 2010).
- (3) Bennis, Warren, and Bert Nanus. 1985. *Leaders: Four Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- (4) Davenport, T., and Larry Prusak. 1991. *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, P. 5.
- (5) Stueart, Robert D., and Barbara B. Moran. 2007. *Library Information Center Management*, 7th ed. Westport, CT: Libraries Unlimited, P. 298.
- (6) "Key Competencies." British Columbia Leadership Management Institute. Available: www.leadingfutures.ca/files/r-comps.pdf (accessed February 5, 2010).
- (7) Stueart, Robert D., and Barbara Moran. 2007. *Library and Information Center Management*, 7th ed. Westport, CT: Libraries Unlimited, P. 95.
- (8) "Leadership and Emotional Intelligence Assessments." MySkillsProfile: Global Online Assessment. Available: www.myskillsprofile.com/tests.php?test=22 (accessed February 5, 2010); Marsick, Victoria J. and Karen E. Watkins. 2003. "Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire." *Advances in Developing Human Resources* 5, no. 2: 132-151.
- (9) Maccoby, Michael. 1981. *The Leader*. New York: Simon & Schuster, P. 14.
- (10) Kouzes, Jim, and Barry Posner. 2003. *Leadership Practices Inventory*, 3rd ed. New York: Wiley.
- (11) Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, and Annie McKee. 2002. *Primal Leadership*. Boston: Harvard Business School Press.
- (12) Naughton-Travers, Joseph. "Understanding Your Leadership Style and Building Your Leadership Skills." Atlanta: Open Minds (November 29, 2007). Available: [www.naatp.org/secad/2007_presentations/JNT%20UnderstandingYourLeadershipStyle 10-24-07%20pd.ppt#63](http://www.naatp.org/secad/2007_presentations/JNT%20UnderstandingYourLeadershipStyle%2010-24-07%20pd.ppt#63) (accessed February 5, 2010).
- (13) Gray, Brian. *Self-Awareness: The Key to Leading Others*. The Library & Information Science Professional's Career Development Center. Available: www.liscareer.com/gray_self.htm (accessed February 5, 2010).

- (14) McCrimmon, Alice. 2007. "What Does It Mean for Leadership to Be Ethical?" In *Social and Cultural Foundations of American Education*, edited by Dwight W. Allen, Patrick M. O'Shea, and Peter Baker. Available: en.wikibooks.org/wiki/Social_and_Cultural_Foundations_American_Education (accessed February 5, 2010).
- (15) Herd, Jeff. 2008. "Is There a Place for Ethics in the Library?" *ACCESS* 22, no. 4: 5-8.
- (16) "Code of Ethics of the American Library Association." Chicago: ALA (as amended January 22, 2008). Available: www.org/ala/aboutala/offices/oif/statementspols/codeofethics/codeethics.cfm (accessed February 5, 2010).
- (17) Heim, Kathleen M. 1991. "Human Resources Management: Ethics in Personnel." In *Ethics and the Librarian*. Urbana-Champaign, IL: University of Illinois, p. 110.
- (18) Kouzes and Posner, *Leadership Practices Inventory*.
- (19) Sullivan, Maureen. "Leadership Development: A Teachable Point of View" Available: ln.lyrasis.org (accessed February 5, 2010).

الفصل الثالث

التأثير في الآخرين وإقناعهم

.....
وظيفة القائد، رغم كل شيء ليست في التزويد بالقدرة أو
القوة، ولكن في تحريرها من الآخرين. — France Hesselbein
.....

فهم التأثير، القوة، والإقناع:

تحدد جودة القيادة ثقافة المؤسسة، وفي النهاية نجاح المؤسسة. جوهر القيادة الفعالة القدرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم. تعتمد قدرة القائد على إحداث تأثير في الأفراد وإقناعهم بفاعلية وبصورة مستمرة، على إنشاء علاقات معهم منفتحة، وواثقة. يدعم القادة الثقة، عندما يكونون منفتحين، أمناء، ومباشرين في اتصالهم، عندما يتناغم سلوكهم مع توقعاتهم المعلنة، عندما تعتمد هذه التوقعات على رؤية مستقبل المؤسسة، عندما يحترمون التنوع، عندما يطورون إحساساً واقعياً حول حالات قوتهم الذاتية، عندما يتناولون المواقف الصعبة بحكمة وكياسة، ويكونون منسجمين في أفعالهم، عندما يكونون موثقاً بهم في تفاعلاتهم مع الآخرين، وعندما يظهرون قدوة ونموذجاً يحتذى به الآخرون. العاطفة مصطلح يستخدم غالباً لوصف القائد الذي يعد من الطراز الأول. مثل هذا الانخراط الأصيل يؤدي بمضي الوقت إلى أن يدرك الأتباع القائد على أنه موثق به ويمكن الاعتماد عليه؛ لأن كل عامل، على وجه الاحتمال، لديه الفرصة لأن يصبح قائداً، كل منهم لديه الفرصة ليس فقط للتأثير، ولكن للتعلم من مهارات القيادة للآخرين.

Richard Boyatzis and Annie McKee، أخذ مفهوما التأثير والإقناع إلى مستويات أكثر عمقاً، وهذا ما أطلق عليه "القيادة المججلة" (المدوية). إنهما يصفان القادة المججلين على أنهم "في تناغم مع أولئك المحيطين بهم. ينتج عن هذا أن يعمل الناس في تزامن كل منهم مع الآخرين، في تناغم كل منهم مع أفكار الآخرين (ماذا تفعل)، وانفعالاتهم (لماذا تفعل). القادة الذين يستطيعون أن يخلقوا المججلة، هم أولئك الذين إما أنهم يفهمون عن طريق

الحدس (الإلهام) أو قد عملوا بجد واجتهاد لتطوير الذكاء الانفعالي - بمعنى، جدارات الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات. إنهم يعملون بوضوح ذهني، ولا يتبعون ببساطة الهوى أو الاندفاع^(١). وهذان المفهومان يستلزمان ثلاثة مكونات أساسية:

١- اليقظة الذهنية: أن يكون على وعي كامل بكل خبرات المرء داخل الذات - الجسم، الذهن، والروح - وأن يعطي اهتماماً كاملاً بكل ما يحيط بالمرء - الناس، العالم الطبيعي، والأحداث.

٢- الأمل: يحتفظ بأفكار واضحة حول ما يمكن أن يكون عليه المستقبل، وكيفية الوصول إلى هنالك، مع الأخذ في الاعتبار انفعالات التفاؤل، الإثارة، الرأفة أو زمالة الآخرين في مشاعرهم، والقدرات على أن تحلم وتكون لك تطلعات.

٣- التعاطف: الربط بين الأفعال مع اتجاه الرعاية.

بعض الصفات الأخرى قابلة للتطبيق أيضاً: الإلهام، التعليل المنطقي، وحتى القدرة على الإقناع، يتطلب كل هذا الوعي الذاتي. القادة الذين هم جديرون بالثقة ويمارسون القيادة المججلة، يبنون علاقات تمكنهم من إحداث التأثير على الآخرين. هذا التأثير حيوي بالنسبة لأداء العمل اليومي، والابتكار وتحسين الأداء. بالطبع، الخط الدقيق بين "التأثير" و "المنافسة" يجب المحافظة عليه بدقة. العوامل الأولية في عملية أن تصبح قائداً مججلاً تتمثل في أن تخضع للاختبار الذاتي، وأن توضح أهدافك الشخصية، تفكيرك، وقيمك المرتبطة بالعمل.

أساليب التأثير:

Leonard D. Good Stein^(٢)، يقدم هذا التمييز بين القوة والتأثير:

تشير القوة إلى قدرة الشخص على إحداث بعض السلوك المرغوب في شخص آخر...؛ تشتمل القوة على بعض أنواع الأوامر أو المتطلبات المباشرة للتنفيذ. التأثير على الجانب الآخر، يشير إلى الوسيلة التي تستخدم لإنتاج السلوك المرغوب في غياب القوة... في حالة وجود علاقة قوة بين الأفراد أو المجموعات، توجد أيضاً علاقة تأثير، ومع ذلك، علاقات التأثير ليست معتمدة على علاقات القوة. في الواقع، يستطيع الأفراد التأثير على الآخرين الذين يتمتعون بقوة عليهم.

كثيرون على ألفة ودراية مع الإستراتيجيات المختلفة التي تستخدم للتأثير على الآخرين في مواقع العمل. إنها تتضمن سلطة الوظيفة (أنا هنا المدير)، الحث أو الدفع خلال التهديد ("إذا لم تفعل هذا بطريقتي، حينئذ...")، المكافأة (إذا فعلت هذا بطريقتي، حينئذ...)، الإقناع (مع مناقشات وحجج يصعب إنكارها). لقد اختبرت سلطات كثيرة حول السلوك التنظيمي هذه الأساليب.

أجرى Kipnis and Schmidt مسحاً مكثفاً تناول المديرين، لتحديد السلوكات التي تمكنهم من إحداث التأثير على الآخرين. استناداً إلى تحليلهم العاملي للأساليب التي اتخذت، حددوا ثماني فئات عامة للتأثير: التأكيد، المداينة، الترشيح، الردع، تبادل المزايا، اللجوء إلى مستويات أعلى، الاعتراض، والتحالفات أو الائتلافات. ملامح إستراتيجيات التأثير التنظيمي (POIS) لكل من Kipnis and Schmidt^(٣) تمثل أساس آلية التقدير الذاتي المصممة لمساعدة المستجيبين على توضيح أساليبهم المفضلة لإحداث التأثير.

تقدم مجموعة Hay Group مساهمتها في صورة تمرين إستراتيجيات التأثير (ISE). أنه يقوم على بحث أكثر حداثة أجراه McBer & Company، ويتكون من تسع إستراتيجيات تأثير^(٤):

١- التقوية: جعل الآخرين يشعرون بأنهم ذوو قيمة بمنحهم المديح، الثقة، الاعتراف وبإشراكهم في اتخاذ القرارات، وفي تخطيط وتطبيق أفكار المرء الذاتية.

٢- الوعي بتفاعلات ما بين الأشخاص: تقمص اهتمامات الأفراد الآخرين، وتوجيه وضع أفكار المرء لتناول هذه الاهتمامات.

٣- المساومة: الحصول على التدعيم من خلال تقديم تبادل صنع المعروف أو الموارد، بتقديم تنازلات، أو التفاوض حول المخرجات المرضية تبادلياً.

٤- بناء العلاقات: أخذ الوقت اللازم للتعرف إلى الآخرين شخصياً، ولتحقيق اتصال ودي معهم، بحيث يصبحون أكثر ميلاً لتدعيم أفكار المرء في المستقبل.

٥- الوعي التنظيمي: بناء تدعيم الأفكار لدى المرء عن طريق تحديد والحصول على تدعيم الأشخاص الأساسيين الذين يمكنهم التأثير على الآخرين داخل المؤسسة.

٦- الرؤية المشتركة: توضيح كيف أن أفكار المرء تدعم أهداف أو قيم المؤسسة الأكثر اتساعاً أو اللجوء إلى استثمار المبادئ الأكثر سموً مثل العدالة.

٧- الإدارة المؤثرة: التفكير بحرص شديد حول الطريقة الأكثر إثارة، وقابلية للتذكر، ولافتة لتقديم الأفكار، لكي تحصل على تدعيم أعضاء المؤسسة.

٨- الإقناع المنطقي: استخدام الأسباب، الحقائق، والبيانات المنطقية لإقناع الآخرين، أو استخدام المعرفة أو الخبرة لهذا الإقناع.

٩- الإكراه: استخدام التهديد، العقاب، أو الضغط لحمل الآخرين على فعل ما تريده.

لقد صاحب تمرين Hay Group لتقدير الذات كتيب به مذكرات تفسيرية تصف كلاً من الإستراتيجيات التأثيرية التسع في مصطلحات محددة. إنه يتضمن أيضاً تقييماً يتناول متى يحتمل أن يكون كل أسلوب فعالاً، ومتى لا يكون كذلك.

المصدر الأساس لقوة القادة الإداريين يتمثل في سلطة منصبهم الذي يتقلدونه. لا يمكن للمرء أن يكون مديراً مؤثراً أبداً بدون إحداث بعض التأثير على أولئك الذين يشرف عليهم. عندما يمارس التأثير بحرص ويؤسس على الثقة، سوف يؤدي إلى الالتزام وينشئ ما سوف يطلق عليه البعض "قوة". ومع ذلك، عندما يستخدم التأثير تحكيمياً، ومع أتباع ليس للقائد علاقة ثقة معهم، من المحتمل أن تكون النتيجة إذعاناً وليس التزاماً. الفشل في إحداث التأثير يمكن أن يؤدي بسهولة إلى عدم الفاعلية الإدارية. لذلك، من الحيوي جداً أن يمارس القادة الإداريون القيادة المججلة، وأن يبنوا الثقة بنشاط لافت في علاقاتهم مع زملاء العمل.

كل من القادة الإداريين، وأولئك الذين يقودون من أي وظيفة يشغلونها يتمتعون بقوة شخصية. القوة الشخصية هي قدرة الفرد على التحقيق أو الحصول على ما يريده هو أو هي في موقف ما، مع الأخذ في الاعتبار أن ذلك ممكن، و/أو متاح. يختلف الأفراد في المدى الذي يستطيعونه أو يمتلكونه في ممارسة القوة الشخصية. لكي تكون ناجحاً في ممارسة القوة، يجب على الأفراد:

- أن يكونوا واضحين حول أهدافهم.
- يتحملون المسؤولية الذاتية للعمل على تحقيق هذه الأهداف.
- معرفة ما هو ممكن، وما هو قابل للتحقق في المواقف المختلفة المعطاة.
- يكون منفتحاً وواضحاً في اتصالاته مع الآخرين.
- يبقى مركزاً على النتائج المرغوبة.
- يقرر كيف يتقدم ويتحمل المسؤولية في إجراءاته.
- يبقى واعياً بمدى تأثير كلماته وأفعاله على الآخرين.

في مؤسسات اليوم، حيث يلزم أداء الكثير من العمل، والذي يتطلب التآزر، فإن تلك المؤسسة تدعو إلى قيادة رسمية؛ لأن التأثير يمثل الأساس في تحقيق النتائج. وكما يدرك الكثير من القادة الإداريين أن القيادة يمكن أن تمارس من أي وظيفة، وأن القدرة على القيادة توجد لدى أي عضو من أعضاء المؤسسة، وفي معظم المواقف التي تتسم بالتحدي، فإن التدعيم عن طريق التقوية والاعتراف بالصلاحيات للتصرف في كل أنحاء المؤسسة يكتسب أهمية متزايدة. ثقافة التقوية والاعتراف بالصلاحيات واحدة من بين الكثير، حيث يمارس التأثير بين الأفراد على المستويات الوظيفية المختلفة

عبر حدود الوحدات التنظيمية، وحينما يحمل فرد أو مجموعة أخرى على تحقيق نتيجة. في مؤسسات ثقافة التقوية والاعتراف بالصلاحيات إحداث التأثير دائم وشامل. تعترف هذه الثقافة أنه يوجد ثلاث مناطق للتأثير متداخلة ومدعمة تبادلياً: الفرد الذي يتلقى التقوية والصلاحيات، والمدير الذي يتلقى التقوية والصلاحيات، وأخيراً المؤسسة أيضاً.

وسائل الإقناع:

قدم Jay Conger^(٥) حالة للقادة الإداريين لكي يتعلموا ما أطلق عليه "الفن اللازم للإقناع" وافترض أن الإقناع يحدث عندما يجيب القائد على السؤال "لماذا يجب أن أفعلها؟" يصف Conger أربع خطوات أساسية للإقناع الفعال:

١- أنشئ المصداقية: المصداقية نتيجة عاملين أساسيين الخبرة والعلاقة. تشتق الخبرة من جدارة الثقة، وقرارات فعالة. علاقات قائمة على الثقة، وعلى تدعيم حيوي ومنفتح، واتصال مباشر يحمل الآخرين على الإقناع.

٢- اكتشف أرضاً مشتركة: خذ وقتك لفهم أولئك الذين تريد إقناعهم. تعلم حاجاتهم، رغباتهم، قيمهم، معتقداتهم، وأهدافهم. ضع إطاراً لما تريد تحقيقه في صورة تجذبهم وتعجبهم.

٣- قدم البرهان: عندما تنشأ المصداقية، وتكتشف الأرض المشتركة، تصبح القدرة على الإقناع مسألة تقديم المعلومات والبراهين. إنه من المهم بصفة خاصة أن توفر لأعضاء إدارتك البيانات والمعلومات المفيدة والمرتبطة بالموضوع. يذكر Conger أن إدخال أمثلة حيوية، لغة بليغة، ومقارنات أمور محورية لجعل الحالة جذابة لجمهورك المستهدف. إنه يفترض أن قوة اللغة في فن الإقناع لا يمكن تجاهلها.

٤- اتصل انفعالياً: يتضمن هذا تحمل الالتزام الشخصي الخاص بوظيفته، قراءة جمهور المرء بدقة لإدراك حالتهم الانفعالية، واستخدام اللغة والنغمة، بالطريقة التي سوف تتناغم وتجلجل مع لغة ونغمة جمهورك. هذه هي القيادة المجلجة في التطبيق.

القوة الشخصية والتأثير:

يمثل الإقناع عملية تحريك الآخرين عن طريق المناقشة حول وضع ما أو سلسلة من الإجراءات سواء مؤقتة أو دائمة^(٦). تحدث هذه العملية على مراحل، كل منها يتطلب مجموعة من الأساليب تستخدم لتحقيق النجاح:

١- مرحلة الإعداد: خطط مسرح العمليات بوضع نغمة ذات توقع إيجابي.

- توقع واستعد للمقاومة. فكر حول ما سوف يمكن أن يطرح من أسئلة أو موضوعات وجهز استجابات ملائمة.

- اجمع معلومات وأمثلة من مواقف أخرى مماثلة.

- خطط تقديم قوي.

- اسأل نفسك: هل هذا قابل للتطبيق ويستحق الفعل؟

٢- مرحلة التقديم:

- صمم افتتاحية فعالة، طريقة لجذب الجمهور مباشرة إلى موضوعك.
- استخدم الأشكال البيانية، الصور، الاستعارات، والمقارنات؛ لترسم صورة حية وحيوية.

- قدم المخاطر والعقبات المحتملة. كن صريحاً ومباشراً حولها.

- شجع المناقشة. توظيف المناقشة أحسن وسيلة لتنمية الالتزام. أكد لجمهورك أن الفكرة قابلة للتطبيق ومفيدة. اشرح لماذا؟

٣- مرحلة التطبيق:

- حقق اتفاقاً حول كيفية تقييم النجاح.
 - راقب التقدم.
 - ركز على الإنجازات.
 - واجه المشكلات مسبقاً. تفادى الموقف الدفاعي عند حدوث عقبات أو مشكلات. استمر مركزاً على التقدم إلى الأمام.
 - خذ وقتك لتحديد الأسباب الحقيقية للمشكلات قبل القفز إلى الحلول.
 - اعترف وعبر عن تقديرك لجهود ومساهمات الأفراد.
 - احتفل بالإنجازات.
 - شجع على التحسين المستمر.
- إذا أُخِذَتْ معاً فإن هذه العوامل يمكن أن تؤدي إلى تطبيق ناجح لأهداف المؤسسة.

مراجع وهوامش الفصل

- (1) Boyatzis, Richard E., and Annie McKee. 2005. *Resonant Leadership: Renewing yourself and Connecting with Others through Mindfulness, Hope, and Compassion*. Boston: Harvard Business Press, p. 4.
- (2) Goodstein, Leonard D. 1981. "Getting Your Way: A Training Activity in Understanding Power and Influence." *Group & Organization Studies* 6, no. 3 (September): 283-284.
- (3) Kipnis, David, and Stuart M. Schmidt. "POIS: Profiles of Organizational Influence Strategies." Menlo Park, CA: Mind Garden. Available: www.mindgarden.com/products/pois.htm (accessed February 8, 2010).
- (4) "Influence Strategies Exercise." Philadelphia: Hay Group. Available: www.haygroup.com/leadershipandtalentondemand/Products/Item_Details.aspx?ItemID=54&type=7&t=2 (accessed February 26, 2010).
- (5) Conger, Jay A. 1998. "The Necessary Art of Persuasion." *Harvard Business Review* (May-June): 84-95.
- (6) Association of College and Research Libraries. 2006. *The Power of Persuasion: Advancing the Academic Library Agenda from the Front Lines*. Chicago: ACRL, p. 9.

الفصل الرابع

بناء وقيادة المجموعات والفرق

إنه مما يثير الدهشة ماذا يمكن إنجازه، عندما لا يهتم
أحد حول من الذي ينسب إليه الفضل. Robert Yates

لماذا يعد عمل الجماعات والفرق مهماً؟

استخدام الفرق والمجموعات وحدات عمل تنظيمية قد زاد في العقد الأخير في المكتبات ومؤسسات خدمات المعلومات. فقد أعاد كثير من المؤسسات تصميم إجراءاتها لتمكين موظفيها من العمل في فرق. فقد استخدم معظمها مجموعات متنوعة، بما في ذلك، فرق عمل خاصة، وفرق إدارة المشروعات، للمساعدة في حل الموضوعات شديدة التعقيد. قادة الفرق، الذين هم غالباً، قادة إداريون في مؤسساتهم، يؤدون دوراً مهماً جداً في تنمية هذه المجموعات والفرق، لذلك من الحيوي أن يصبحوا مهرة في تطوير فرق عمل عالية الأداء.

يقدم Katzenbach and Smith أحسن تعريف لروح الفريق الواحد: "الفريق عدد صغير من الأفراد ذوي مهارات متكاملة يكونون ملتزمين بغرض مشترك، مجموعة من أهداف الأداء منهجاً، يتحملون أنفسهم المساءلة المتبادلة من تحقيقها^(١)". دور القائد في بناء الفريق يتمثل في تسهيل تنمية المجموعة من خلال سلسلة من المراحل المتتابعة. أحد التوصيفات البسيطة والشائعة لهذه العملية عبارة عن (١) التكوين (٢) العصف الذهني (٣) التطبيع (٤) الأداء:

المرحلة الأولى: التكوين: سلوك الفرد الموجه مدفوع بالرغبة في أن يكون مقبولاً من الآخرين، وأن يتفادى الخلاف أو الصراع. يأتي هذا مع التعيين المبدئي للفريق، تعرف كل منهم على الآخر، ومراجعة بيان التكاليفات.

المرحلة الثانية: العصف الذهني: يحدث بعض الصراع والاستقطاب حول بعض موضوعات ما بين الأشخاص. سوف يتفجر صبر الأفراد مبكراً، وسوف يطفو إلى السطح مواجهاة قليلة، والتي سوف يتم معالجتها بسرعة، أو

تفسر تفسيراً خاطئاً. يحدث هذا عندما يبدأ الأعضاء في تناول الموضوعات، بما في ذلك تلك المتعلقة بمخرجاتهم النهائية نتيجة أفكارهم المتداولة، وأيضاً موضوعات ما بين الأشخاص.

المرحلة الثالثة: التطبيع: يتطور الشعور والتماسك الجماعي. تظهر معايير جديدة، وتنشأ "قواعد للاندماج" بالنسبة للمجموعة. تصبح نطاق ومسؤوليات مهام المجموعة واضحة ومتفقاً عليها. يتغلب أعضاء الفريق على بعض الموضوعات الأولية، السياق وما بين الأشخاص ذوي الصلة، ويبدأ تحمل المسؤولية حول كل من التصرفات الشخصية ومخرجات مجهوداتهم.

المرحلة الرابعة: الأداء: توجه حيوية و طاقة الجماعة إلى المهمة المطلوب أدائها. ترتفع إلى أعلى هوية الجماعة، إخلاصها، ومعنوياتها. كل عضو مركز على المهمة بالتساوي، ومركز على العلاقة. يحدث هذا عندما يجتمع الأعضاء معاً، ويصبحون مهرة في اتخاذ القرار واقتراح الحلول^(٢).

غالباً، المرحلة الخامسة، تلك الخاصة بإنهاء مهمة الفريق في التوقيت الملائم. في هذه المرحلة الأخيرة تصل المجموعة إلى الإغلاق، ينتهي العمل. الأفراد فخورون بإنجازاتهم، ومسرورون بأن يكونوا جزءاً من خبرة ذات بهجة وتقدير.

يراقب قادة الفريق تقدم الفريق سواء في العمل الذي يتم إنجازه أو في تطور العلاقات الفعالة والتآزر الحقيقي. من بين أسئلة التشخيص التي يمكن أن يستخدمها قادة الفريق في عملهم ما يلي:

- ١- هل تم وضع غرض ذي معنى وواضح لعمل الفريق؟ هل توجد مجموعة من أهداف الأداء المذكورة يمكن الاتفاق عليها؟

- ٢- هل مهارات ما بين الأشخاص والمهارات التقنية للأعضاء كافية لتحقيق أهداف الفريق؟
- ٣- هل الفريق ملائم من حيث الحجم لكي يسمح بتبادل الأفكار والمعلومات؟
- ٤- هل وفرت المؤسسة وسائل ملائمة للاتصال سواء شخصية أو تكنولوجية؟
- ٥- هل قائد الفريق متمرس أو قادر على قيادة الجماعة في تحقيق الأهداف المذكورة بنجاح؟
- ٦- هل ذكرت الأهداف في مصطلحات قابلة للقياس والملاحظة، لكي يمكن اتخاذ خطوات متقدمة وناجحة؟
- ٧- هل تم وضع إطار زمني واقعي لكي يمكن إنجاز عمل الفريق؟

فهم ديناميات المجموعة:

مجرد تجميع مجموعة من الأفراد معاً لتتاول حاجة أو موضوع تنظيمي لا يحقق آلياً مخرجات ناجحة. عند ملاحظة المجموعة عن قرب، قد تدرك أنماطاً وأدواراً سلوكية كثيرة. قد يأخذ أحد الأشخاص الريادة في المناقشة، مقدماً أفكاره وآراءه بحرية. قد يتضح أن هذا الشخص قد عين نفسه قائداً. شخص آخر قد يلاحظ في حالة عدم اتفاق ساخنة، مع النقطة الأولى، يقاطع بصورة متكررة، ويجادل في عصبية، بينما يبدو ثالث مهتماً بعمق حول إيذاء مشاعر الآخرين، ويريد أن يجعل كل شخص يشعر أن كل نقطة تثار هي جيدة وتستحق الثناء. هذه السلوكيات نماذج قليلة للأدوار التي يباشرها الناس في اجتماعات فرق وجماعات العمل.

بالطبع، في الفرق أو اللجان الرسمية، يعتمد الكثير على المهمة التي في متناول الأعضاء، وأيضاً معرفتهم ومهاراتهم. بناء فرق العمل عملية ينبغي تدعيمها. فهم ديناميات ما بين الأشخاص له نفس أهمية امتلاك المعرفة بموضوع مهمة الفريق أو المجموعة. من المهم بناء الشعور بالملكية، الاتصال بفاعلية، وأن تحصل على التزام كل عضو في الفريق لكي تحقق أهداف العملية. لذلك، الجدارة في بناء الفريق محورية للقيادة الفعالة؛ لأنها تحسن المعنويات، تدعم التماسك، التأزر، والالتزام، تزيد من دوافع الفرد، وتساهم في نمو وتنمية الفرد.

تسهيل المناقشة: خطوط إرشادية عامة

- ابدأ الجلسة: رحب بالمشاركين، قدم نفسك، وراجع في إيجاز الغرض من المناقشة.
- قدم مجموعة من القواعد الأساسية أو الخطوط العريضة للمناقشة، واختبر الموافقة مع المشاركين.
 - ابدأ المناقشة بسؤال عام وعريض.
 - شجع كل فرد على المشاركة.
 - تأكد من توازن المشاركة. كن يقظاً إلى من يكون جاهزاً للتحدث وادعه لذلك.
 - كن على الحياد حول محتوى المناقشة.
 - مارس الإنصات الحيوي.
 - شجع التعبير عن وجهات النظر المختلفة.
 - ساعد المشاركين على فهم كل منهم الآخر.
 - لخص تقدم المناقشة على فترات دورية.

- سجل النقاط أو الأفكار الأساسية. السبورة الورقية أداة مهمة هنا.
- أدر الوقت. كن يقظاً لتقدم المناقشة وإلى الوقت المتبقي.
- ادعوا "الملاحظين المتأملين" للتعليق.

أُنه جلسة النقاش: عندما يتبقى حوالي ٥ دقائق، توقف واسأل إذا ما كان هناك أي شيء آخر يريد أي مشارك أن يقوله قبل أن تتحرك إلى إنهاء أو تأجيل الجلسة. لخص النقاط الأساسية. أخيراً، اشكر كل شخص لمشاركته أو مشاركتها ثم فض اللقاء.

هذا العمل من القائد يتطلب:

- ١- توضيح أهداف الفريق، وبناء الملكية/الالتزام بتلك الأهداف عبر الفريق ومن ثم إنشاء المبادئ الأساسية للعمل.
- ٢- حدد الموضوعات التي تعيق الفريق من الوصول إلى أهدافه واعمل على إزالة هذه المعوقات.
- ٣- ضع بطريقة ملائمة "المساعدات" التي تعمل على تسهيل تحقيق الأهداف بمعايير مرتفعة، بما في ذلك الرؤية، الالتزام، ما يتم تضمينه وبناء الإجماع.

كيف تصبح المجموعات فرقاً؟

الفريق هو مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً بفاعلية في اتجاه هدف مشترك وواضح، وبناء الفريق مجهود يؤمن الوصول إلى تحقيق ذلك الهدف. تساعد أنشطة بناء فرق العمل على تحسين الاتصال، التكيف مع التغيير، استثمار الاختلافات الفردية، أن يصبح مدعماً ومقدراً للأشياء حق قدرها، وأن يتعلم كيف يقدم حلولاً مبتكرة للمشكلات المربكة. بالطبع، الصراعات بالتأكيد

تتطور غالباً، ومن ثم، من المهم وضع أهداف واضحة، والتي تكون مقبولة من كل عضو في الفريق، لذلك أساس الشركة القائم على الإجماع والالتزام يبنى منذ البداية. تستخدم بعض المؤسسات مسح تشخيص الفريق⁽³⁾ لاكتشاف، وعرض، اختلافات الفريق والمساعدة في حلها. إنه يشخص مدى جودة إنشاء الفريق، تدعيمه، وقيادته. وينبغي فهم الديناميات داخل المجموعة. يتم تطوير اتصال مابين الأشخاص، ومهارات حل المشكلات في العملية. إذا ظهر أن هناك ما يبدو أنه خلافات بين أعضاء الفريق فينبغي الاعتراف بها بأسرع ما يمكن، وتناولها من خلال السلطة بكل احترام لحلها. إنه من الأمور العظيمة أن يتم توضيح دور كل عضو والموافقة على مجموعة من القواعد الإجرائية، ولذلك يمكن بناء مناخ من الأمانة والصراحة منذ البداية.

يتطلب العمل معاً بفاعلية للإجماع على الأهداف، الاتصال الجيد داخل الفريق، وبين الأعضاء، والانسجام في علاقات العضوية، تحديد المصادر الخارجية التي يمكن أن تؤثر على عمل المجموعة، ما مسئوليات كل عضو في علاقته بالموضوع الخاضع للمناقشة، وكيف يمكن التغلب على الصعوبات المحاصرة، وماذا سوف تكون عليه النتائج النهائية لمثل هذه الجهود. من خلال مناقشة جادة ومركزة، العصف الذهني، ووضع الأهداف، تنسيق أفكار جديدة، تطوير أعضاء الفريق المساءلة الضرورية المتبادلة لإنجاز عمل الفريق.

بعض الخطوط الإرشادية العامة لعمل الفريق	
• استخدم الوقت ما بين الاجتماعات لأعمال التجهيزات والخلفية الإضافية. • شجع وقرر تعبيرات الاختلاف بين الأعضاء المتنوعة في المجموعة. توقع بعض الصراع في الأفكار والمناهج انظر إلى هذا على أنه جزء من الخبرة وغالباً يقود الصراع إلى التعلم، الاكتشاف، وأفكار أفضل. • انصت بغرض أن تفهم. • أدر نفسك لكي تساهم وتساعد الآخرين على أن يساهموا. • استخدم بناء الإجماع لاتخاذ القرارات. • خصص بعض الوقت في نهاية كل اجتماع لتقييم كيف كانت تجرى الأشياء. • اطلب المساعدة أو التوجيه عند الحاجة. • أدخل جو المرح واحتفل بالنجاح.	• العمل معاً. تأكد من أن كل عضو يشارك ويساهم. • خصص وقتاً للتعرف إلى اهتمامات، تفضيلات ومواهب الأعضاء الآخرين. هذه الخبرة فرصة للتنمية الفردية. • ادفع من أجل مناهج جديدة. شجع الابتكار والتعبير عن المناهج والأفكار الصعبة. • وافق على مجموعة من القواعد الإجرائية لكي تتبعها المجموعة. يحمل كل عضو الآخر مسؤولية اتباع قواعد الإجراءات. • ركز على الصور الكبيرة – ما المصلحة الأفضل للمؤسسة ككل؟ • ركز على المستقبل. • استخدم وقت الاجتماع للمناقشة وتطوير الأفكار.

عينة من قواعد إجراءات مناقشة المجموعة:	
واحدة من أدوات التيسير الأكثر أهمية أن يضع مجموعة قواعد أو خطوط توجيهات إجرائية لكي تتبعها المجموعة. هذه مفيدة بصفة خاصة عندما يكون وقت المناقشة قصيراً. يكون السؤال عادة "هل يلتزم كل عضو باتباع هذه القواعد؟" حث على اتفاق عام من المشاركين. ادرس المجموعة التي سوف تسهل مناقشتها، وطور مجموعتك المقترحة للخطوط الإرشادية. اعمل على تضمينها أكثر ما يمكنك من عينة القواعد التالية: • شارك وعبر عن أفكارك. • أجل الحكم على الأفكار والآراء • خذ أدوارك للتحدث وللإنصات. • المطروحة. • انصت لكي تفهم. • كن موثقاً به. قل ما تعنيه • توقع واحترم الاختلافات. • بالضبط. • فكر قبل أن تتكلم. • كن واضحاً وبلغاً عندما تعبر عن نفسك.	

فهم الديناميات التي تمثل خصائص مجموعات وفرق العمل مهمة جداً للفرق الناجحة. فيما يلي أربعة شروط أساسية لازمة لتنمية فرق العمل^(٤):

- ١- ينبغي أن يكون للفريق اتجاه مقنع. شخص ما في السلطة يضع الاتجاه للفريق ويخبر الأعضاء بما هو متوقع في نهاية العمل. يحدد بوضوح المخرجات ولكن ليس الوسائل التي يحقق من خلالها الفريق تلك المخرجات. ينبغي أن يكون القائد متحدياً وواضحاً دون أن يدير على مستوى متناهي الصغر في التفاصيل.

٢- ينبغي أن يكون لدى الفريق هيكل تنظيمي مدعم. حجم الفريق المعقول (من خمسة إلى تسعة أعضاء) ضروري لإنجاز الأهداف التي أنشئ من أجلها. غالباً، الفرق ذات الحجم الأكبر تنشأ في المؤسسات لإنجاز حاجة انفعالية بدلاً من حاجة الفريق. ينبغي أن يتمتع الأعضاء بما هو لازم من المعرفة، المهارات والالتزام لأداء العمل.

٣- يحتاج الفريق إلى سياق تنظيمي مدعم. يتضمن هذا ترتيبات تتناول التعليم، المعلومات، النظم التقنية ونظم المكافآت لتدعيم الفريق. إنه يتضمن أيضاً نظاماً للمعلومات يزود الفريق بكل البيانات وخلفيات المعلومات التي يحتاج إليها.

٤- في اللحظات البارزة، يحتاج الفريق إلى خبير تدريب. يتطلب الفريق وأعضاؤه مساعدة وتوجيهاً في التوقيت المناسب. ينبغي أن يوفر قائد الفريق قيادة تتسم بالتحدي متابعة وواضحة. القائد الذي يدرب يساعد الفريق على أن يكون مركزاً على المهام. يتأكد قائد الفريق من أن أعضائه يفهمون أدوارهم، مسؤولياتهم، وأنشطة عملهم. يعد تعيين قائد جديد للفريق مسألة محورية. ينبغي أن يتمتع قائد الفريق بالطبع ببعض معرفة ومهارات القيادة. ينبغي أن يكون خبيراً في وضع الأهداف، وقادراً على قيادة الفريق في اتجاه الإنجاز الناجح لأهداف المؤسسة. يعني هذا أن يكون قادراً على استخراج أفضل أداء من كل عضو من الفريق في أثناء خلق الإحساس بروح الفريق في العملية.

تيسير عمل المجموعة والفريق:

يجعل قائد الفريق عمل المجموعة أو الفريق أكثر سهولة بتوفير هيكل تنظيمي وعملية يتم العمل في إطارها. القائد الفعال يتحمل المسؤوليات التالية:

- يساعد المجموعة على توضيح غرضها، أهدافها العامة، وأهدافها الفرعية.
 - يساعد أعضاء المجموعة على تحديد حاجاتهم وطرق إشباعها.
 - قيادة مناقشة المجموعة للمحافظة على الالتزام بخط سيرها.
 - خلق مناخ إيجابي لمناقشة المجموعة.
 - التأكيد من تسجيل النقاط الأساسية للمناقشة، القرارات، وملاحظات أخرى حول عمل المجموعة.
 - تحديد واختبار الافتراضات.
 - تقديم الأدوات والأساليب لتقدم عمل المجموعة.
 - لخص على فترات دورية نقاط المناقشة.
 - ا طرح أسئلة مفتوحة النهاية لاستثارة المناقشة.
 - راقب ديناميات (تفاعلات) المجموعة.
 - تأكد من المشاركة الكاملة.
 - أدر الاختلافات والصراعات بمنهج التأزر.
 - وفر تغذية مرتدة بناءة لتمكين أعضاء المجموعة من تقييم سلوكهم، وإجراء ما يلزم من تعديلات.
 - دَعِمُ المجموعة وأعضاءها كأفراد .
 - دعم القيادة المشتركة داخل المجموعة .
- على أعضاء الفريق أيضاً مجموعة من المسؤوليات، والقادة الفاعلون سوف يساعدون الأعضاء على فهمها وإنجازها. فيما يلي سلوكيات فعالة لكل أعضاء الفريق أو المجموعة:

- أدرك واحترم اختلافات الآخرين.
 - قيّم كل الأفكار والمساهمات من كل أعضاء الفريق.
 - انصت وشارك بالمعلومات وثيقة الصلة بمسؤوليات الفريق .
 - شارك بحرية في المناقشات، وياشر التعليقات عندما يكون مناسباً.
 - اطرح أسئلة وحقق الوضوح في الموضوعات ذات الصلة.
- لكي تكون فعالاً، ينبغي أن يفهم أعضاء الفريق كيف يعملون معاً، يعرفون ما السلوكيات التي سوف تؤدي إلى التآزر الفعّال . لتدعيم مثل هذا الفهم سوف يبدأ بعض قادة الفرق تمرين تقييم السلوك الذاتي مثل^(٥) Myers Briggs Type Indicator – أو مجموعة التقييمات السلوكية التي طورها John Geier (تسمى مجتمعة Disc) تساعد مثل هذه التمارين الفريق على إدراك الاختلافات في أنماط سلوك الأفراد، (والتي تعتمد على اهتمامات ردود أفعال، قيم، دوافع، ومهارات الأفراد)، وأساليب العمل، وإدراك المواقف، وكيف يمكن للأفراد أن يصلوا في النهاية إلى الاستنتاجات.
- قائد الفريق مسئول عن وضع الأساس لأنشطة الفريق، وعن تشجيع كل عضو فريق لكي يوضح بالتفصيل قيمه الذاتية. يتم إنجاز هذا داخل الهيكل الأساس في وضع جدول الأعمال؛ تحديد، عند الضرورة، أدوار أعضاء محدودين؛ اقتراح مخرجات متوقعة، مبادرة وتطوير القواعد الإجرائية (مع قبول المجموعة)؛ تسهيل الاجتماعات؛ ومراقبة التقدم، بينما مواصلة الاتصال مع الأعضاء على طول الطريق.

إذا أخذنا في الاعتبار السلوك البشري، يكون من الصعب أحياناً على الفريق أن يبادر بالالتقاء معاً كأعضاء في مجهود مرتبط بالعمل؛ لتفادي حالات سوء الفهم عند المجادلة سوف يستخدم بعض القادة أسلوب "لماذا/

كيف " لحل موضوعات أساسية والتي قد تعطل الاتصال الفعال. يتضمن هذا منهج "جولة روبن ذهاباً وإياباً" حيث كل أعضاء الفريق يأخذون أدواراً، يذكرون ما هو أكثر أهمية بالنسبة لهم في هذه العلاقة الخاصة بالعمل. تتقاسم القيم التي يتم التعبير عنها في جو صريح وودي (زمالة). هذا ليس ممارسة بسيطة، ولكنها مع ذلك يمكن أن تخدم باعتبارها محطة مرجعية تتكرر زيارتها وتدعيمها إذا ظهرت موضوعات مابين الأشخاص في أثناء المداولات الجارية.

قائد المجموعة مسئول ومحاسب عن تطوير، وتحويل المجموعة إلى فريق عمل، تستند قراراته إلى الإجماع والمحافظة عليها، وإلى الفعل الذي يتطلب وحدة الإجراء. سوف يساعد منهج "جولة روبن ذهاباً وإياباً" على تحسين جودة مدخلات الأعضاء، والتي سوف تحسن بدورها جودة عملية اتخاذ القرار، بل والقرار ذاته. تناول أي من موضوعات "من، متى، ماذا، أين، وكيف" حيث تطور صياغة خطة لحل هذه الموضوعات وأنها تساعد أيضاً على تحويل المجموعة إلى فريق. العصف الذهني ممارسة مفيدة أخرى في تناول مشكلات محددة تكتشف في عملية تطوير الحلول.

يميل التحويل إلى تقوية الإحساس بالذات بين الأعضاء، يدعم التعاون بينهم ويشجع المناظرة التأملية، ويكتشف أرضيات مشتركة للتوصية بإجراءات معينة. تتطلب عملية التحويل بياناً بليغاً لرسالة المنظمة، المهام المحتملة لتناولها، وأساس لإنشاء أولويات لخلق إحساس بالرسالة المشتركة في العملية. ينبغي على الفريق أن يكون قادراً على تصور كيف سوف تتناغم الإجراءات المتنوعة مع الجهود التنظيمية الأكبر. على مستوى أساس، ينبغي تحديد مهام الأعضاء المتنوعين استناداً إلى أولويات المؤسسة. ينبغي

إجراء المحاولات لتفادي المناورات الداخلية بعدم تشجيع مناقشات نحن - هم، والتركيز على المشكلات بدلاً من "المناصب والشخصيات".

الاتصال بين الاجتماعات سواء وجها - لوجه أو عبر الإنترنت (On Line) مهم بالنسبة لاستمرارية وظيفة تناول خطة العمل التي تحت التنفيذ. يثري هذا أيضاً بناء الإجماع، إنهاء الكثير من المسائل، تحقيق نتائج، وتبليغ تلك النتائج.

التقدير الذاتي لقائد الفريق:
يوفر تقدير أو تقييم فرصة بالنسبة لك لكي تفكر بعمق حول تجربتك كقائد فريق؛ لتحديد مجالات جدارتك الحالية، ولتدرس مجال تتميتك.
١- ما أنواع المجموعات أو الفرق التي توليت قيادتها؟
٢- كم تعتقد أنك متمرس في قيادتك؟ ليس كثيراً، إلى حد ما، معقول، جداً
٣- ما الذي يمتعك أكثر حول تسهيل عمل الفرق أو المجموعات؟
٤- ما الذي تجده صعباً؟
٥- صف مسئولية حالية أو حديثة؟
المجموعة أو الفريق.....
التحديات التي تواجهها.....
٦- راجع القائمة التالية من المهارات أو المناهج للتسهيل الفعال لعمل المجموعة أو الفريق، وقيم مرتبة مستوى جدارتك وثقتك في كل مجال مستخدماً المقياس التالي:
١- ليس لدي معرفة أو خبرة في هذا المجال.
٢- لدي بعض المعرفة والخبرة في هذا المجال.
٣- أستطيع أن أفعل هذا بمستوى متوسط من الجدارة.
٤- إنني واثق من نفسي في هذا المجال.
٥- أشعر بأنني جدير وواثق في هذا المجال؛ لتدريس شخص ما آخر.

- فهم دور قائد الفريق.	- تدعيم الفاعلية للمساءلة التبادلية.
- فهم الدور الذي يقوم به الأفراد في المجموعة أو الفريق.	- بناء الالتزام.
- أدرك خصائص المجموعة أو الفريق الفعال.	- إنشاء واستخدام جدول أعمال.
- توجيه مناقشة المجموعة.	- إدارة الوقت في مناقشة المجموعة.
- أن تكون ملاحظ عملية.	- وضع قواعد إجرائية أو خطوط إرشادية لمناقشة المجموعة.
- خلق مناخ للمناقشة المفتوحة.	- تشجيع المشاركة في المجموعات.
- التسخين أو حمل مجموعة أو فريق على البداية.	- استخدام أسلوب العصف الذهني.
- تناول سلوكيات المشكلة.	- استخدام أسلوب "جولة روبن".
- فهم ديناميات المجموعة.	- الوصول إلى الإجماع.
- ملاحظة الإرشادات غير اللفظية.	- إعداد مذكرة تقديم.
- الإنصات بحيوية.	- المحافظة على تدفق حيوية المجموعة.
- إعادة الصياغة.	- حمل المجموعة أو الفريق على قبول الالتزام.
- مراجعة الإدراكات.	- تحديد واختبار الافتراضات.
- طرح الأسئلة.	- إنهاء تجربة أو ممارسة المجموعة أو الفريق.
- تسوية الصراع.	- تقييم مدى جودة عمل المجموعة أو الفريق معاً.

تدعم فرق العمل النجاح عندما تصبح طرق التعاون متطورة، مع تبادل في الآراء يكون حراً وصريحاً، والذي يؤدي إلى التزام الفريق بذلك. يتضمن تطور فريق ما سلسلة من التغيرات، يصبح الأفراد أعضاء الفريق من خلالها وحدة متماسكة وذات توجه إلى الهدف. عندما يحدث هذا يصبح الفريق وحدة فعالة، يتم تسريع عملها (من خلال) التزام الفريق. بملاحظة عملية عمل الفريق، يمكن أن يدرك المرء التغيرات التي تحدث، حيث تصبح

المجموعة، تلك الوحدة المتماسكة. مجموعتان من المهارات مطلوبتان في العملية؛ لكي تصبح المجموعة فريقاً متماسكاً. هاتان المجموعتان تشتملان على مهارات ما بين الأشخاص والمهارات الإدارية.

تعتمد المخرجات الناجحة على قدرة الفريق على تسريع عملية التماسك. يتطلب هدف الفريق كلاً من الإخلاص المتساوي والمتواصل من كل عضو من أعضاء الفريق، وأيضاً فهماً واضحاً للمهمة، لكي يمكن تحقيق تناغم الجهود. تتمثل المسؤولية الأساسية للقائد أو الميسر للأمور في أن يبقى كل عضو في الفريق مشاركاً بحيوية وأن يعمل على قدم المساواة ومتناغماً في اتجاه تحقيق الأهداف. ولكنها مسؤولية المجموعة أو الفريق بصورة جماعية في أن يختاروا تبادلياً الاتجاهات والمخرجات، حل الاختلافات، والمحافظة على زخم واتجاه العملية. يعتمد النجاح على بيئة الفريق.

من المهم توفير تغذية مرتدة إيجابية أو سلبية بدون حقد. يتطلب هذا بالطبع، مناقشات متكررة حول الموضوعات والمهام التي أمام المجموعة، وليس مهاجمة الشخصيات. إذا كان هناك انتقاد، ينبغي أن يكون مصحوباً باقتراحات إيجابية للتحسين. أحياناً عندما يمارس النقد، فإنه يؤسس على الآراء المعارضة لأعضاء المجموعة. ومع أي علاقة أخرى ينبغي تناول الخلافات لكي يمكن إنشاء أرضية مشتركة، ويكون التركيز على المسؤوليات.

توجيه اتخاذ القرار بالإجماع:

تتخذ المجموعات والفرق القرارات بعدد من الطرق:

- ١- اتفاق بالإجماع الكامل، حيث يصل كل عضو إلى نفس الاستنتاج، هذا من النادر حدوثه.

٢- قرار الأغلبية، عندما يوافق النصف أو أكثر أو يكونون مستعدين لقبول القرار.

٣- الإجماع، عملية يصل فيها كل أعضاء الفريق إلى اتفاق تبادلي من خلال انخراط حي في المناقشة التي يعبر فيها الجميع عن وجهات نظر كل منهم، وأي حالات عدم اتفاق تناقش بالكامل.

يتطلب الإجماع أن يصل كل الأعضاء إلى سلسلة من الإجراءات يتفق عليها تعاونياً وتحقق أفضل حالة رضا للمجموعة. إنها ليست عملية أفكار ما الأفضل؟ ولكن بدلاً من ذلك، إنها عملية البحث عن الحل الأفضل للمجموعة. إنه يتم تشغيلها ليس من خلال مجموعة جامدة من القواعد والإجراءات، ولكن بدلاً من ذلك، بروح تعاونية مع هدف الاكتشاف الكامل لزوايا الموضوع الخاضع للدراسة إلى أن يتم الوصول إلى حل مقبول من الجميع. يحدث هذا خلال المشاركة، طرح الأسئلة، إجراء الاختبارات، وتوضيح الافتراضات، والتعلم من الآخرين.

الخطوط الإرشادية للوصول إلى الإجماع:
• انصت باهتمام، ولكن منفتحاً على الأفكار المختلفة. • رحب بالاختلافات في الرأي. • لا تعط صوتاً. • حدد الصراع وعدم الاتفاق. تناولها منذ البداية وحتى النهاية. • راجع من أجل الفهم. يتم الوصول إلى الإجماع عندما: - يصغى إلى وجهة نظر كل عضو بالكامل وتأخذها المجموعة أو الفريق في الاعتبار.

- وصول المجموعة أو الفريق إلى قرار، يوافق كل عضو على تدعيمه.
- يستطيع كل فرد "أن يتعايش" مع القرار ويوافق الجميع على أن القرار هو أفضل اختيار ممكن.
يحدث الاختبار الحقيقي للإجماع غالباً فيما بعد، عندما يسأل آخرون أعضاء المجموعة. اسأل نفسك : عندما يطرح عليّ سؤال حول هذا، هل سأكون قادراً على تدعيم القرار الذي وصلنا إليه بالكامل.

تسجل العملية المدخلات والأفكار من كل المشاركين. تناقش كل الأفكار ويتم مزجها أو تكاملها مع كل الأفراد الذين يعملون معاً، وصولاً إلى إمكانية أفضل قرار نهائي للمجموعة. في أثناء العملية سوف تجرى محاولات للتغلب على طبيعة تفادي أفكار أو كبت للصراع الذي يكون غالباً واضحاً في مجهودات الجماعة. أي عناصر متناثرة سوف يتم مزجها أو تكاملها وضمها. لا يعني الإجماع بالضرورة أن كل فرد يعتقد بأن القرار الذي اتخذ أفضل ما يمكن تماماً أو حتى يرون أنه قد ينجح. إن ما يعنيه الإجماع أنه بالوصول إلى القرار، لا يشعر أي فرد أن وضعه لم يهمل، أو لم يساء فهمه، أو لم ينل ما يستحقه من إنصات واحترام. يتمتع كل فرد بفرصة متساوية للمشاركة، لا أحد يهيمن على العملية، وكل فرد يوافق على القرار النهائي. ليس بناء الإجماع مجرد اتخاذ قرار المجموعة، ولكنه بدلاً من ذلك، إنه عملية المجموعة التي تتطلب عملية تفاعل منفتحة، التزام بمنهج المجموعة، حل فعال للصراع، ووقت كاف حتى يستطيع كل الأعضاء المشاركة. يضاف إلى ذلك، المسؤولية المدركة إلى المجموعة ضخمة، أي عضو لديه ارتباك مع منهج ما، ينبغي أن يكون جاهزاً لاقتراح بديل. الحل الوسط يتم تحقيقه من خلال المزج والتكامل. يمكن جعل المناقشة والقرار موضوعية. وبعيدة عن الصفة الشخصية، وذلك بالتركيز على المشكلة

المتفق عليها. ميسر الأمور هو الذي لا يتخذ أيّ قرارات جانبية، ويكون مجرد عضو مشارك في المجموعة، يكون مسئولاً عن مساعدة المجموعة الوصول إلى القرارات التي تعبر عن إرادة المجموعة^(٦).

يحدث أحياناً خلط بين الإجماع وبين " التفكير الجماعي ". يحدث التفكير الجماعي عندما يوافق كل فرد مع القرار الذي يتخذ، ولكن البعض يوافقون فقط لتفادي الصراع أو لأنهم يشعرون بالتزام الموافقة. الإجماع، على الجانب الآخر يحدث عندما يوافق كل فرد؛ لأنهم يعتقدون أن القرار هو أفضل الحلول للمشكلة.

التعاون أساس الوصول إلى الحكمة من المجموعات :

من زوايا كثيرة، فإن بناء الفرق يشبه التدريب، ولكن بالنسبة للمجموعات بدلاً من الأفراد. كما ذكر سابقاً، فريق الزملاء يجتمع معاً مؤقتاً. لتناول موضوع يواجهه المؤسسة. بوصفها عملية، إنها طريقة مثالية للأفراد الذين ينبغي أن يعملوا جيداً مع آخرين لتلبية أهداف المؤسسة في العملية، من المحتمل أن يلاحظ الأعضاء كل منهم حالات قوة الآخر، ويبدأ في فهم طبيعة ديناميات الجماعة، وكيف يستثمرها بفاعلية.

تمارين بناء الفرق طرق فعّالة لتدعيم اتجاهات العمل معاً. تشجع بعض التمارين المناقشة حول كيفية الاقتراب من الموقف الخاضع للتناول، وكيف يمكن أن تستكشف المجموعة المعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع. تسهل هذه التمارين فهم الأعضاء لأهمية أداء المجموعة. الهدف من أنواع التمارين الأخرى مثل لعب المباراة يتمثل في توفير التفاعل، والخبرة المشتركة التي سوف تقوي هويات (جمع هوية) أعضاء الفريق. المراحل الأولية في عملية تعارف الأعضاء كل منهم على الآخر تسمح للأفراد الذين يعملون في

وحدات تنظيمية مختلفة أن يتعارفوا معاً وأن يبدأوا في إظهار قيمهم ويعبروا عن آرائهم.

الاتصال المفتوح والمباشر هو الطريقة الأفضل بالنسبة لأعضاء الفريق لمشاركة حالات قوتهم وآرائهم، ومن ثم، يسمح هذا لعملية اتخاذ القرار أن تؤسس على الحوار وليس الإملاء. عندما تبني الثقة داخل الفريق، هذا يدعم التعاون ويحبط التنافس، يساعد تنمية لاعب الفريق وليس الفرد الوحيد، ويظهر نتائج التعاون والأداء الناجح.

مراجع وهوامش الفصل

- (1) Katzenbach, Jon R., and Douglas K. Smith. 1993. "The Discipline of Teams." *Harvard Business Review* (March-April): 112.
- (2) Tuckman, Bruce. 1965. "Developmental Sequence in Small Groups." *Psychological Bulletin* 63, no. 6: 384-399.
- (3) Wageman, Ruth. J. Richard Hackman, and Erin V. Lehman. 2004. Team Diagnostic Survey. Available: www.wjh.harvard.edu/~tds (accessed February 3, 2010).
- (4) Hackman, J. Richard, et al. 2002. "Team Effectiveness in Theory and Practice." In *Industrial and Organizational Psychology: Theory and Practice*, edited by C. Cooper and E.A. Locke. Oxford: Blackwell, P. 118; Hackman, J, Richard. 2002. "New Rules for Team Building." *Optimize* (July): 50.
- (5) "Myers-Briggs Type Indicator." Available: www.MyersBriggs.org.
- (6) Schutt, Randy. "Notes on Consensus Decision_Making." Available: www.vernalproject.org/papers/process/ConsensNotes.pdf (accessed February 3, 2010).

الفصل الخامس

إدارة المشروعات

من بين كل الأشياء التي فعلتها، الشيء الأكثر حيوية يتمثل في تنسيق مواهب الذين عملوا من أجلنا، وتوجيههم نحو هدف محدد Walt Disney

ما معنى إدارة المشروعات ولماذا هي مهمة؟

كثير من المجموعات والفرق تعمل في مشروعات دون أن تفيد من منهج مخطط وهيكل لتحقيق عملها. توفر إدارة المشروع وسائل رسمية منضبطة لتصميم، تخطيط، وتطبيق المشروعات. مؤلف: Martin and Tate والذي ترجمه عنوانه "منبه الذاكرة لإدارة المشروع" يعد واحداً من أفضل المراجع للتوجيه الدقيق والعمل في إدارة المشروعات، ويعرف المشروع بأنه "أي مجهود مؤقت ومنظم الذي ينشئ سلعة، خدمة، عملية، أو خطة متميزة"^(١).

يدرك القادة الإداريون في المكتبات قيمة استخدام منهج إدارة المشروع، وبخاصة بالنسبة للمشروعات المعقدة مثل تخطيط مبادرة رقميه digital، إنشاء خطة إستراتيجية على مستوى المشروع ككل، أو تطوير شراكة جديدة مع إحدى منظمات المجتمع. إدارة المشروع عملية تتطلب تعريفاً واضحاً للأدوار والمسؤوليات؛ ميثاق جيد الصياغة وكامل لإدارة المشروع؛ تشكيل فريق فعال، يتميز أعضاؤه بامتلاك الجدارات والالتزام؛ التوجيه للتأكد من أن فريق المشروع يتعلم العمل معاً كفريق حقيقي، إعداد خطة مشروع تحتوي على كل المعلومات الضرورية لتطبيق المشروع، بما في ذلك الخطوط العريضة للأنشطة، قائمة بالمخرجات، جدول زمني، توقع شغل الوظائف، وميزانية؛ استخدام أدوات التخطيط مثل خرائط Gant وخطة العمل؛ وسيلة مراقبة التقدم؛ خطة لإنهاء المشروع عند الاكتمال.

يحدث منهج الإدارة عادة في أربعة مراحل:

١- تعريف المشروع ومخرجاته المتوقعة.

- ٢- تخطيط المشروع، بما في ذلك الأنشطة الأساسية مثل: إنشاء مواصفات المشروع، تحديد الموارد، وضع جدول زمني، وإنشاء خطة عمل.
- ٣- تنفيذ أو تطبيق المشروع.
- ٤- تقييم وإنهاء المشروع.

ظهرت إدارة المشروعات أولاً في الستينيات من القرن العشرين بوصفها منهجاً منضبطاً لبرنامج في الولايات المتحدة الأمريكية وسرعان ما أصبح يستخدم على نطاق واسع في الأجهزة الحكومية، في الوحدات العسكرية، وفي دوائر الأعمال. تختلف إدارة المشروع عن العمل التنظيمي الآخر، من حيث إنه يركز على مدة زمنية قصيرة، مجهود مؤقت. يعرف معهد إدارة المشروع، المشروع بأنه: "واجب مؤقت يضطلع بإنشاء مشروع أو خدمة متميزة"^(٢). يوفر هذا التعريف وسيلة فعالة لتمييز عمل إدارة المشروع من العمليات والأداء الجاري في المؤسسة.

إنشاء مشروعات ناجحة:

الالتزام القوي بطريقة علمية فعالة لإدارة المشروعات، والتخطيط الدقيق منذ البداية عوامل مهمة للنجاح. الراعون للمشروع وكبار الإداريين عليهم مسؤولية خاصة للقيام بكل ما يستطيعون القيام به لإعداد وتمكين فريق المشروع لتنفيذ أنشطته. تفويض فريق المشروع إحدى الطرق الأكثر فاعلية لاختيار الموظفين؛ لتمكينهم من تنمية جداراتهم ولتدعيم ثقافة الالتزام والتقوية في أماكن عمل اليوم. يحتاج القادة الإداريون الذين يعينون فرق المشروعات إلى أن يوضحوا لأنفسهم ما الذي سوف يشكل مكونات المشروع الناجح في موقفهم؟ مجموعة من المعايير العامة تتضمن الآتي:

- مسؤولية واضحة وكاملة.

- أدوار ومسؤوليات محددة، والتزام بالمساءلة.
- أعضاء فريق فاعلون يتمتعون بالجدارة وملتزمون.
- قيادة فعّالة موثوق بها ماهرة فى تسهيل عمل الفريق.
- مخرجات محددة مستهدفة طبقاً لمتطلبات العمل.
- التخصيص والاستخدام الفعّال للموارد الضرورية (بمعنى أن يبقى المشروع في حدود الميزانية، ومخصصات القوى العاملة).
- المحافظة على الجدول الزمني.
- تقمص استيعاب ما قد تم تعلمه، وتطبيقه على مستوى المشروع ككل.

الأدوار والمسؤوليات في إدارة المشروعات:

قدم Martin and Tate نموذجاً لتوضيح الأدوار والمسؤوليات المختلفة في مجهود تخطيط أي مشروع^(٣):

- ١- تتأكد الإدارة العليا من أن الفريق لديه عملية إدارة مشروع لاتباعها مع توفير الموارد.
- ٢- تدعم الإدارة الوسطى أهداف المشروع وتتأكد بأن أعضاء الفريق لديهم الوقت والموارد الأخرى اللازمة لإتمام المشروع.
- ٣- يتأكد الراعي بأن المشروع لديه اتجاه وتدعيم واضح، بتوفير الميثاق والتأكد من أن خطة المشروع تلبي حاجات العميل والحاجات التنظيمية.

٤- يتأكد قائد فريق المشروع بأن المشروع يرضي كلاً من عملاء المشروع والمؤسسة. يتأكد قائد الفريق أيضاً من أن المشروع يتم في الوقت المناسب وداخل الحدود والقيود التي سبق تحديدها.

٥- يظهر أعضاء فريق المشروع التزاماً قوياً بالمساهمة بأفضل ما لديهم من جهود شخصية إلى العمل. إنهم يأتون إلى الاجتماعات وهم مستعدون، منفذون أي تكليفات فيما بين الاجتماعات، ويخضع كل منهم الآخر للمساءلة حول أداء العمل. إنهم يتأكدون من أن عملهم يرضي حاجات المشروع، وأنه يتم في الوقت المحدد، وداخل بنود الميزانية.

تشكيل فريق المشروع:

يتطلب اختيار وإعداد فريق مشروع ناجح فهم ديناميات المشروع، واستخدام الكثير من الخطوات والأنشطة التي تعتبر ضرورية لنجاح أي فريق (انظر الفصل الرابع). المنهج التالي المتدفق الإنسيابية فعال بصفة خاصة؛ لتشكيل فريق المشروع:

الخطوة الأولى: عرف المشروع: لماذا هناك حاجة إليه؟ ما المخرجات المتوقعة؟

الخطوة الثانية: ادرس بدقة الحاجة إلى فريق: بعض المشروعات تخطط وتطبق بصور أفضل بواسطة شخص واحد أو شخصين. المشروعات المعقدة التي تتناول مجالات عمل جيدة يتم تناولها أفضل من خلال فريق من الأفراد الذين لديهم جدارات متنوعة ومتكاملة. التعاون والتفكير الابتكاري الذي يحدث في مثل هذه المجموعة يولد غالباً أفكاراً عالية الجودة، ويمكن الأعضاء من أن يصبحوا فريقاً مرتفع الأداء، وخاصة عندما يوجهه قائد فريق ماهر.

الخطوة الثالثة: اختر قائداً يكون ماهراً في:

- توجيه وإلهام الآخرين.
- يدير الاجتماعات جيداً.
- يسهل المناقشات وبخاصة عندما تحدث الاختلافات.
- ينسق أنشطة العمل.
- يتمتع بمعرفة سليمة عن إدارة المشروع، كل من العملية والأدوات.
- يطور التزاماً قوياً بإتمام المشروع بنجاح.

الخطوة الرابعة: اختر أعضاء فريق المشروع الذين :

- يعملون بصورة جيدة في المجموعات والفرق.
- يتصلون بفاعلية.
- سوف يختلفون ، ويستطيعون أن يفعلوا هذا على نحو بناء.
- سوف يلتزمون بأداء العمل ويبدلون قصارى جهدهم.
- ينجزون العمل في التوقيت المحدد.
- لديهم اهتمام والتزام قوي بأهداف المشروع.
- يتمتعون بخبرات وأفكار متنوعة.
- يشكلون معاً مجموعة من المهارات والقدرات المتكاملة.

كتابة ميثاق المشروع:

يمكن أن يطور ميثاق المشروع راعي المشروع، فريق المشروع، أو الراعي والفريق معاً. إذا وضع فريق المشروع الميثاق فينبغي أن يوافق عليه راعي

المشروع قبل أن يبدأ تخطيط المشروع. أيضاً قبل أن يبدأ التخطيط، من المهم أن تسأل "من أيضاً يحتاج إلى المعرفة أو الموافقة على هذا قبل أن يبدأ العمل؟" وتأكد من أنك حصلت على الموافقة الملائمة. فيما يلي أربعة مكونات أساسية للميثاق:

١- بيان نطاق المشروع: بين أهداف المشروع العامة والتشغيلية، المخرجات القابلة للتسليم، بما في ذلك معايير تلك المخرجات؛ الحدود - أي شيء يكون خارج نطاق المشروع؛ المراجعات والاتفاقات المطلوبة، وأي بيانات أخرى التي سوف تساعد أعضاء فريق المشروع على فهم ما هو متوقع منهم أدائه .

٢- آليات قياس تقدم المشروع: ثلاث آليات قياس أساسية هي: الجودة ، التكلفة ، والوقت . يحقق المشروع النجاح نتائج الجودة ويلبي توقعات العميل وتكون داخل نطاق الميزانية، وتتم في الوقت المحدد؛ لذلك ينبغي أن ينص الميثاق وفق الحدود الممكنة - على المتطلبات المحددة أو الأبعاد الجوهرية للمشروع. ينبغي ذكر مواصفات الجودة وتوفير الميزانية التي تلبي متطلبات التكلفة. "الجدول الزمني" الذي يلبي متطلبات الوقت ينبغي تحديده.

٣- تقارير تقدم حالة المشروع: سجل التقارير المطلوبة والتواريخ المتوقعة لتقديمها.

٤- عضوية فريق المشروع: دون الأسماء وأي معلومات مرتبطة أخرى حول أولئك الذين قد تم تعيينهم في المشروع (قائد المشروع وأعضاء فريق المشروع).

إنشاء خطة المشروع:

تحتوي خطة المشروع الجيدة على الكثير من عناصر أي خطة فعالة. تتطلب هذه المرحلة من دورة إدارة المشروع أكبر الجهود من فريق إدارة المشروع وقائده. غالباً ينبغي أن ينجز هذا العمل نسبياً في أقصر وقت ممكن. أحد المناهج البسيطة والفعالة إلى خطة المشروع يؤسس على ثلاثة متطلبات أو أبعاد محورية من الجودة، الوقت، والتكلفة كما سبق شرحها. يتضمن التخطيط ما يلي:

- حدود النتائج المطلوب إنجازها.
- جزئ المشروع إلى أنشطة أو خطوات محددة (هيكل تجزئة العمل).
- حدد معايير الأداء لكل نشاط أو خطوة.
- قدر كم من الوقت سوف يلزم لإتمام كل نشاط.
- اذكر تواريخ باعتبارها علامات على الطريق.
- جمع هذا التسلسل في جدول زمني لكل المشروع.
- حدد التكاليف.
- جمع التكاليف في ميزانية المشروع.
- حدد الموظفين المطلوبين لكل نشاط بما في ذلك المستوى، الوقت، والمجهود المطلوب.
- حدد أي سياسات أو إجراءات تحتاج إلى تطويرها.
- أن الأنشطة الأساسية التي تمت تلبيتها لضمان متطلبات بعد الجودة تتضمن:

- تحديد معايير الأداء اللازمة لتلبية كل نشاط أو مكونات المشروع .
- ذكر وسائل مراجعة جودة الأداء بمعنى: الاختبار، التفتيش، التغذية المرتدة من العميل.
- لتلبية متطلبات ما بعد الوقت، يحتاج فريق المشروع إلى ثلاثة أشياء أساسية لكل نشاط:

١- الوقت الذي سوف يتخذ لإتمام كل خطوة.

٢- النقطة الأكثر تبكيراً التي يمكن أن تبدأ منها الخطوة.

٣- الوقت الأكثر تأخيراً الذي ينبغي أن تبدأ منه الخطوة.

المكونات العادية فيما بعد التكلفة عبارة عن: العمل، التكاليف الإضافية، المواد، التوريدات، والمعدات. يتضمن هذا الإجراء غالباً بعض تقديرات المبالغ في كل من تلك الفئات، ولكن يمكن أيضاً التعرف إليها عن طريق جمع المعلومات الحالية حول التكاليف الفعلية من مصادر موثوق بها.

أدوات وأساليب إدارة المشروع:

كما تطورت إدارة المشروع في العقود الأربعة السابقة ، فإن عدداً من الأدوات والأساليب قد ابتكرت؛ لجعل العمل أكثر كفاءة وإنتاجية. كل من معهد إدارة المشروع ، Goal/Qpc والأدوات التالية تعتبر مصادر محورية للمعلومات والتوجيه الخاصة بالأدوات ذات السلسلة العريضة. سوف نصف هنا مجموعة ممتازة من تلك الأدوات الأكثر فائدة لعمل مؤسسة المكتبة اليوم.

تجزئة هيكل العمل (WBS) ، أداة تخطيط مهمة في إدارة المشروع. ينشئ فريق إدارة المشروع تجزئة هيكل العمل بتحديد كل المهام المطلوب أداؤها -

تجزئة العمل إلى مكوناته الجزئية، ووضعها في شكل بياني لتوضيح كيف يمكن أن تؤدي. بعد ذلك، يمكن استخدام الشكل البياني لتحديد أبعاد الجودة، الوقت، والتكلفة لكل مهمة ونشاط عمل.

خريطة GANT (تأخذ اسمها من مطورها المهندس Henry Gant) عبارة عن عرض مرئي للأنشطة الأساسية في المشروع والفترة الزمنية لكل منها. يظهر كل نشاط على شكل خط على الخريطة يوضح الإطار الزمني الذي سوف يكتمل فيه أداء النشاط.

أسلوب تقييم ومراجعة البرنامج (PERT) عبارة عن شكل بياني أنشأته البحرية الأمريكية في خمسينيات القرن العشرين للتمكين من وضع جداول زمنية أكثر دقة في تطوير الغواصة Polaris. أنه يوضح الأنشطة المطلوب إنجازها في تسلسل زمني والذي يكشف عن الاعتمادية التي يمكن أن توجد بين الأنشطة، وأي خطوات لازمة لتحقيقها.

يوجد عدد من برمجيات soft ware متاحاً لتدعيم إدارة المشروع. ففكر بدقة قبل الاستثمار ليس فقط بالأموال، ولكن أيضاً بالوقت المطلوب لاستخدامها.

شكل تخطيط المشروع :

أكمل الآتي لكي تبدأ وضع خطة المشروع:

١- اكتب وصفاً مختصراً للمشروع .

٢- حدد أهداف المشروع .صف ما تريد أن تحققه

٣- من العملاء ؟

٤- ما المنتجات القابلة للتسليم إلى العملاء؟ ما الذي سوف ينتج؟

٥- دوّن مواصفات كل منتج نهائي . ما المعايير التي من المحتمل أن يستخدمها العملاء لتحديد رضائهم عن المنتجات المسلمة إليهم؟

٦- سجل الأنشطة أو الخطوات التي تتبع لتحقيق الأهداف وإنتاج المخرجات.

٧- ما الإطار الزمني المرغوب فيه؟ متى تأمل أن ينتهي المشروع؟

قالب أو نموذج ميثاق المشروع:

قد يضع ميثاق المشروع راعي المشروع أو فريق المشروع أوهما معاً. إذا وضع فريق المشروع الميثاق، فإن موافقة راعي المشروع تعتبر خطوة جوهرية قبل أن تبدأ خطة المشروع. قبل أن يبدأ التخطيط، من المهم أن تسأل "من أيضاً يحتاج إلى أن يعرف أو يوافق على هذا قبل أن يبدأ العمل؟ وبعد ذلك تأكد بأن الإجراء الصحيح قد اتخذ".

المكونات الأساسية للميثاق تتضمن :

بيان نطاق المشروع: بيّن أهداف المشروع العامة والتشغيلية، المخرجات القابلة للتسليم، بما في ذلك معايير تلك المخرجات؛ الحدود - أي شيء يكون خارج نطاق المشروع؛ المراجعات والاتفاقات المطلوبة وأي بيانات أخرى والتي سوف تساعد أعضاء فريق المشروع على فهم ما هو متوقع منهم أدائه .

آليات قياس تقدم المشروع: ثلاث آليات قياس أساسية هي : الجودة، التكلفة، الوقت. يحقق المشروع النجاح نتائج الجودة، ويلبي توقعات العميل؛ وتكون داخل نطاق

الميزانية، وتتم في التوقيت المحدد. لذلك ينبغي أن ينص الميثاق، على الحدود الممكنة على المتطلبات المحددة.

- ينبغي ذكر مواصفات الجودة.

- تدار الميزانية لتحقيق متطلبات التكلفة التي ينبغي توفيرها.

- ينبغي تحديد الجدول الزمني المطلوب اتباعه لتلبية متطلبات الوقت.

• تقارير تقدم حالة المشروع: سجل التقارير المطلوبة والتواريخ المتوقعة لتقديمها.

• عضوية فريق المشروع: سجل تكاليف المشروع (قائد المشروع وأعضاء فريق المشروع).

قالب أو نموذج خطة عمل تخطيط المشروع

الفترة الزمنية: من إلى

النشاط	الفترة الزمنية	تخصيص الموارد	المسؤولية

مراجع وهوامش الفصل

- (1) Martin, Pamela, and Karen Tate. *Project management memory Jogger*. GOAL/QPC, Plexus International (1997). AvailableL
www.goalqpc.com/shop_products_detail.cfm?PID=33&pageNum_GetProducts=&ProductShopBy=7 (accessed February 8, 2010).
- (2) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. The Project Management Institute (2000). Available: www.pmi.org (accessed February 26, 2010).
- (3) Martin and Tate, *Project Management Memory Jogger*, p. viii.

الفصل السادس

التدريب : أساسيات القيادة الناجحة

.....
إنك تحصل على أفضل الجهود من الآخرين – ليس بإشغال

النيران تحتهم، ولكن ببناء النيران داخلهم – Bob Nelson

.....

تعريف التدريب :

التدريب محادثة متطورة باستمرار، يساعد فيها أحد الأشخاص، (المدرّب) شخصاً آخر لتحسين أدائه أو لحل مشكلة. قد تكون المحادثة رسمية، أو غير رسمية وكما اكتشف فيما بعد، يمكن أن تحدث العملية في علاقة المشرف أو المدير بالموظفين؛ في علاقة زميل بزميل؛ أو في علاقة الموظفين بمشرف أو مدير. إنه الدور الأكثر أهمية لتنمية الآخرين، وبخاصة بالنسبة لتنمية جدارة القيادة في فئة الموظفين الذين يعملون في مؤسسات خدمات المعلومات اليوم.

يتضمن التدريب وضع إستراتيجيات لتمكين الأفراد من تلبية الأهداف المؤسسية بمساعدتهم على تحسين أدائهم .. بينما تدعم في الوقت نفسه تنمية المسار المهني خدمات المعلومات اليوم.

يصبح المفهوم أكثر أهمية، عندما تصبح تنمية الجيل التالي من القيادة في المهنة أكثر تعقيداً، ومع ذلك يُعد نشاطاً ضرورياً. دور القائد بوصفه مدرّباً محورياً؛ لتحسين أداء الفرد والأداء التنظيمي، ويمكن وصف خبرة التدريب في موقع العمل بصورة أفضل باعتبارها مناقشة لحل المشكلات، والتي توجه إلى تحسين أو تنمية أوجه مختلفة من أداء الفرد. تشجع مثل هذه المناقشات الآخرين على تحليل نواحي قوتهم ونواحي ضعفهم، وتتحدى طرقهم في التفكير والفعل؛ لكي تحقق مستويات أعلى من الأداء . في الشكل الأكثر بساطة، يمكن أن تحدث في مناقشة واحدة. ومع ذلك، أنها عادة تفهم على أنها عملية متطورة للتحسين المستمر.

يحدد "Dennis kinlaw"^(١) منهجاً فعّالاً للتدريب والذي يمدد التدريب إلى ما وراء العلاقة العادية بين المدير - الموظفين لكي تشمل على علاقات الزميل

– إلى – الزميل والموظفين – إلى – الموظفين عندما يتم تبني هذا المنهج في مؤسسات خدمات المعلومات، يصبح التدريب مكوناً أساسياً في إقامة علاقة تآزرية مهمة، والتي تعتبر محورية في الأداء المرتفع في المكتبات ومؤسسات خدمات المعلومات اليوم. يحدد kinlaw أربع وظائف تدريبية مختلفة. الثلاث الأولى التوجيه والإرشاد، التدريب وجهاً – إلى – وجه، التدريس الخاص، توجه جميعها إلى حل المشكلات، والوظيفة الرابعة، المواجهة أو التحدي، تركز على تحسين الأداء. توفر هذا البنية خطوطاً توضيحية لمناقشة التدريب في مؤسسات خدمات المعلومات.

مهارات من أجل التدريب الفعال:

يتطلب التدريب مجموعة من المهارات كثير منها مهم للاتصال الفعال في أي علاقة، وللتأكد من أن أولئك الذين يتدربون يفهمون ما هو متوقع، ويكونون قادرين على مواصلة عملهم حتى إتمامه لتلبية هذه التوقعات. من بين المهارات الأكثر أهمية يأتي الاتصال اليقظ، إظهار احترام وتقبل الآخرين، تشجيع وإظهار الاتصال المنفتح والمباشر، توضيح المشكلة أو الموقف، المساعدة على تحديد الآراء، وضع خطوط تمهيدية إرشادية لعواقب الإجراءات المحتملة، طرح أسئلة فعّالة، اختبار الإدراكات والافتراضات، وإعطاء وتسليم التغذية المرتدة. استخدم قائمة الحصر التالية لمراجعة مهاراتك.

عندما يصبح التدريب نوعاً من التوجيه والإرشاد:

النصح والإرشاد عملية يستخدمها القادة الإداريون، عندما لا تنجح جهودهم لتدريب أعضائهم الموظفين. تركز مناقشات النصح والإرشاد على المواجهة وتصحيح مشكلات الأداء وتتناول معايير الأداء الفرعية الشاملة. من الأمور الحيوية أن القادة والإداريين ينخرطون في توجيه وإرشاد الموظفين

عندما لا يلبي أداؤهم التوقعات. يتفادى الكثير من المديرين النصح؛ لأنه يأخذ وقتاً، كما أنهم غالباً يريدون تفادي المناقشات الصعبة. يدرك القادة الإداريون الناجحون أهمية تناول كل مشكلة أداء بمجرد ظهورها، وخاصة عندما لا يلبي الأداء التوقعات المنشأة والواضحة.

تمرين	
التقييم الذاتي لمهارات التدريب: راجع هذه القائمة لتحديد المهارات التي تهيمن على زمامها. راجع حيث تكون قد وضعت علامة مراجعة للتأكد بأنك تمتلك هذه الجدارات . بعد ذلك، افحص البنود التي لم تراجعها؛ هذه مجالات لتميمتك المحتملة، وطرق لتقوية جدارتك كمدرّب.	
- الإنصات اليقظ. - إظهار احترام وقبول الآخرين. - قدم المعاونة والمساعدة عند الحاجة. - أظهر العناية والاهتمام بالآخرين. - أوصل تعاطفك. - قيّم الآخرين. - اسمح بوقت كافٍ للتنفيس عن المشاعر. - شجع وأظهر الاتصال المفتوح المباشر. - أعط واستلم التغذية المرتدة.	- وضع الموقف. - ساعد على تحديد الخيارات. - خطط حلول وطرق تطبيق التغيير. - ضع خطوطاً تمهيدية لنتائج الإجراءات المحتملة. - لاحظ السلوك، انتبه إلى التلميحات غير اللفظية. - اطرح أسئلة فعالة. - أعد الصياغة. - راجع الإدراكات والافتراضات.

عمليات التدريب والتوجيه والإرشاد	
الخطوات الأساسية في عملية التوجيه والإرشاد الخطوة الأولى: الإعداد. • وضّح أو عرّف بدقة مشكلة أو موضوع الأداء. • راجع الخطوات والجدول الزمني التي قمت بها في التدريب. • راجع المعلومات التي لديك. اجمع أي معلومات مناسبة أخرى. • حدد وقت ومكان إجراء جلسة التوجيه والإرشاد ووفر وقتاً كافياً. • قرر إذا ما كنت في حاجة إلى شخص آخر يلتحق بك أم لا. • أخبر الموظفين الأعضاء لماذا ومتى تريد أن تبدأ الجلسة. الخطوة الثانية: محادثة التوجيه والإرشاد • ابدأ بمراجعة موجزة عن الغرض والمخرجات المتوقعة من الاجتماع. • ادع إلى أسئلة للتوضيح. • راجع اهتماماتك، وشرح لماذا يلزم تناولها. • ذكّر الشخص بالخطوات والفرص السابقة التي أعطيت لتصحيح المشكلة.	الخطوات الأساسية في نموذج التدريب أحد نماذج جلسة التدريب للقيادة والإداريين لاستخدامه مع الموظفين عبارة عن سلسلة من خمس خطوات تتحدد معالمها هنا. توفر هذه الخطوات هيكلًا فعالاً للمناقشة، وخاصة عندما تركز المناقشة على سلسلة من المشكلات الخطيرة أو عندما قد يكون المرشح للتدريب مترددًا في التغذية المرتدة للأداء أو في التدريب ذاته. الخطوة الأولى: افتتح الجلسة وفجر الاهتمام • اذكر الغرض من جلسة التدريب. • استخدم مذكراتك التخطيطية لوصف السلوك الحالي وقدم أمثلة محددة. • ناقش نتائج وعواقب السلوك. • راجع مدى استقبال الأعضاء لما قد وصفته. الخطوة الثانية: اطلب استجابة ومنظور الأعضاء المشاركين • ادع عضو الموظفين أن يقدم تحليله. • تعمق وصولاً إلى أسباب السلوك الحالي.

• شجع على تقييم الذات واكتشافها. • الخطوة الثالثة: أعط تغذيتك المرتدة • ووجهات نظرك • اعترف بمجالات الاتفاق . • اذكر أي مجالات اهتمام أو عدم اتفاق . • اقترح مناهج بديلة ، إذا كانت ملائمة. • دعم مسؤولية ومحاسبة عضو الموظفين. • الخطوة الرابعة: حل الاختلافات وانخرط في حل المشكلة. • ناقش المزايا والعيوب المحتملة للمناهج المختلفة. • اتفق على الأهداف بالنسبة للأداء في المستقبل. • ابدأ في تخطيط الإجراءات المحددة. • الخطوة الخامسة: أنشئ خطة للتنفيذ. • احصل على التزام بالتنفيذ. • انته إلى اتفاق حول ما سوف يفعل ومتى.	• قرر متى وكيف تراجع التقدم. • اضغط على أهمية تصحيح الموقف. • ادعه لتحديد طرق حل المشكلة. • دعم مسؤوليته للقيام بهذا بأسرع ما يمكن. • كن يقظاً. • كن هادئاً واستمر في سيطرتك على الجلسة. • وجه الجلسة للوصول إلى فهم مشترك للمشكلة وكيف سوف تحل. • إذا كان ملائماً ، انقل ثقتك في الشخص وقدم له التدعيم. • انته إلى خطة لجلسة المتابعة. • الخطوة الثالثة: المتابعة: • راقب التقدم. • استمر على اتصال بالشخص وواصل التفاعل المنتظم. • حدد جلسة مقابلة لمراجعة التقدم. • قدم تغذية مرتدة آمنة ومحددة.
---	---

خطوط إرشادية للإنصات اليقظ

- ركز انتباهك على المتحدث.
 - كن حريصاً أن تجنب أفكارك الخاصة بعيداً.
 - انصت إلى الرسائل الأساسية.
 - تفادى الحكم على ما ينبغي أن يقوله المتحدث.
 - فكر في الأفكار والمعلومات المقدمة.
 - انصت بفكر مفتوح.
 - راقب فرصتك للتعليق أو للاتفاق.
 - قدم الاحترام والقبول.
 - أدر انفعالاتك الخاصة.
- تذكر أن معظمنا يفكر أسرع مما يتكلم. من الطبيعي أن يكون لكل منا أفكاره الخاصة تطفو إلى ذهننا عندما نكون في حالة إنصات إلى الآخرين. احترس لكي لا تدع هذه الأفكار تتداخل مع عملية الإنصات.

إعطاء تغذية مرتدة بناءة:

واحد من التحديات الضخمة التي يواجهها القادة يتمثل في إعطاء تغذية مرتدة فعّالة وبناءة. كثير من القادة الإداريين في مؤسسات خدمات المعلومات لا يفعل هذا عند الحاجة أو بصورة منتظمة. إنهم يجدون ذلك صعباً جداً أن يعطوا معلومات عن مشكلات الأداء، وغالباً تتقصصهم الثقة والمهارات لمناقشة هذه المشكلات. من الحيوي أن يتغلب القائد على تردده وأن يطور الثقة بنفسه لمبادرة وإدارة المناقشات الصعبة مع الموظفين – تلك المناقشات، حيث إعطاء تغذية مرتدة بناءة تستخدم للتأكد من أن الموظفين لديهم الفرصة لتصحيح أي مشكلة في أدائهم. التغذية المرتدة حول ما يتم فعله وما لم يتم من الأمور الجوهرية التي تمكن الموظفين من أداء عملهم بالجودة الممكنة.

يتطلب التدريب الفعال القدرة على إعطاء تغذية مرتدة بناء بطريقة يستطيع معها متلقي التغذية المرتدة أن يستمع إلى المعلومات وفي الوقت نفسه يتم دفعه إلى أن يتصرف طبقاً للتغذية المرتدة المرغوبة.

يتطلب توصيل هذه التغذية المرتدة من المدرب:

- بناء علاقة أولاً مع الفرد.
- وضع التغذية المرتدة باعتبارها مفيدة للشخص.
- وصف الملاحظات حول السلوكيات والظروف، وليس الأحكام، حول الشخص.

خطوط إرشادية للتغذية المرتدة	
ممارسة إعطاء تغذية مرتدة: • خذ في حسابك حاجات الآخرين. • تأكد من أن نيتك أن تكون معاوناً. • عندما لا يستحث الشخص التغذية المرتدة، افحص ما إذا كان منفتحاً عليها. • صف السلوك. تفادى تفسير السلوك. • ركز على السلوك الذي يمكن تغييره. • كن محدداً. تفادى التعميمات. • اعط التغذية المرتدة مباشرة بعد السلوك أو بأسرع ما يمكن.	ممارسة استلام تغذية مرتدة: • عندما تطلب تغذية مرتدة، كن محدداً حول السلوك أو الممارسة التي تستحث من أجلها التغذية المرتدة. • انصت لكي تفهم. • حاول ألا تستجيب بصورة دفاعية. • خذ وقتك لدراسة التغذية المرتدة قبل أن تستجيب. يمكن أن تشير التغذية المرتدة إلى "بقعة عمياء" - منطقة لا يمكن الحكم عليها أو تمييزها. • لخص فهمك للتغذية المرتدة التي وصلت.

• إذا كان ملائماً، شارك بأفكارك، ومشاعرك حول التغذية المرتدة، وافعل هذا بالطريقة التي تحافظ بها على العلاقة.	• صف كيف أن للسلوك تأثيراً على موقف العمل عليك. • عبر عن مشاعرك مباشرة. استخدم "عبارة أنا" لقبول المسؤولية لمصلحة انفعالاتك . • راجع من أجل الفهم.
--	--

- كن إيجابياً. صف ما هو مرغوب أو متوقع، وليس ما هو غير مرغوب.
- اضبط نفسك. استخدم نغمة صوت رقيقة.
- لتكن لقاءاتك شخصية.
- قدم أمثلة واقتراحات للتحسين.
- ادع وانصت إلى الرؤية الفردية.
- ركز على المستقبل – التغيير المرغوب.
- اعمل على الوصول إلى فهم مشترك لما سوف يتغير ومتى.

التدريب وتقييم الأداء:

W.Edward Deming^(٢) أحد الخبراء الرواد في مجال جودة تحسين الأداء في المؤسسات، متضمنة تقييمات الأداء السنوية باعتبار تقييم الأداء السنوي أحد الأمراض السبع القاتلة. اعتقد Deming أن تأثير تقييم الأداء الذي يركز على الأحكام والتقدير الشخصي استناداً إلى الأداء الماضي كان "مميئاً" لأنه يسبب الخوف لدى أولئك الذين يخضعون للتقييم، ولأنه لا يؤدي إلى التحسين المتواصل للأداء. بدلاً من ذلك، وجد أنه يؤدي إلى تحسين قصير الأجل على حساب التحسين طويل الأجل.

لقد أثبتت نظم تقييم الأداء التقليدية في المكتبات أنها إلى حد ما غير فعالة. كل من الخاضعين لعملية تقييم الأداء (الموظفين) وحتى القائمين بها (المشرفين) يعبرون عنها بالإحباط عند استخدامها. يوجد كفاح متواصل لاكتشاف المزيد من الطرق الفعالة لتقييم الأداء. هناك تحدٍ جديد لافت في مواقف كثيرة تتضمن أنشطة عمل جديدة مهمة. دعا كثير من الموظفين لأداء عمل جديد ، وتعلم كيف يؤدون هذا العمل في أثناء القيام بأدائه.

اقترح Goldsmith⁽³⁾ أن نتحول من التغذية المرتدة للأداء إلى منهج يركز على تحسين المستقبل، بدلاً من توفير تغذية مرتدة عن أداء الماضي، سوف يوفر القادة معلومات واقتراحات بالنسبة لأداء المستقبل، ويقدمون التوجيه والمساعدة. سوف يمارس القادة تدريباً فعالاً على أساس منتظم يعرض Goldsmith الأسباب العشرة التالية لمحاولة أسلوبه "التغذية إلى الأمام"

١- تستطيع المؤسسات تغيير المستقبل، ولكن ليس الماضي.

٢- إنه عادة أكثر إنتاجية أن تركز على فعل الأشياء بصورة جيدة وحل المشكلات بدلاً من الإشارة إلى ما هو خطأ.

إرشادات للتدريب الفعال
• انصت بحيوية. • أظهر احترام وقبول الآخرين. • قدم المعاونة والمساعدة عند الحاجة. • أظهر الرعاية والاهتمام بالآخرين. • قدم التعاطف. • قدر قيمة الآخرين.

- اسمح بوقت للتفيس عن الأحاسيس.
- شجع وأظهر اتصالاً منفتحاً ومباشراً.
- وضح الموقف.
- ساعد على تحديد الخيارات.
- خطط الحلول وطرق تطبيق التغيير.
- اطرح أسئلة فعالة.
- وفر تصوراً عن التداعيات المحتملة للإجراءات.
- لاحظ السلوك، وانتبه إلى التلميحات غير اللفظية (لغة الجسد).
- أعد الصياغة، عندما يكون ملائماً.
- افحص الإدراكات والافتراضات.
- أعط واستلم تغذية مرتدة.

- ١- يتناغم مصطلح "إلى الأمام" بصفة خاصة مع الأفراد الناجحين.
- ٢- يمكن أن يمارس التغذية إلى الأمام أي فرد يكون على دراية بنشاط العمل. إنها لا تتطلب خبرة شخصية لدى الفرد.
- ٣- لا يأخذ الأفراد معلومات التغذية إلى الأمام بصورة شخصية (كما هو الحال مع التغذية المرتدة).
- ٤- تدعم التغذية المرتدة احتمالات إحداث التغيير. إنها تقوم على افتراض أن الأفراد يستطيعون إحداث تغيرات ايجابية في أدائهم.
- ٥- القليل منا فاعلون في إعطاء تغذية مرتدة بناءة ومعظمنا لا يحب أن يستلمها.
- ٦- تستطيع التغذية إلى الأمام تناول معظم ما سوف يمكن أن تغطيه عملية التغذية المرتدة.

٧- تميل التغذية إلى الأمام إلى أن تكون أكثر آلية وأكثر فاعلية من التغذية المرتدة. التركيز يتمثل في تقديم اقتراحات والسماح لمتلقي التغذية أن يقرر كيف يتحسن.

٨- يمكن أن تكون التغذية إلى الأمام أداة مفيدة للتطبيق مع أي زميل عمل، أعضاء فريق، زميل مهنة، والمديرين.

على الرغم من أن التغذية إلى الأمام تبدو أنها مفهوماً مختلفاً، إنها تقترح بقوة تحولاً مهماً في التركيز على كل فلسفة، وممارسة تحسين الأداء. يرغب معظم الأفراد الذين يعملون في مؤسسات خدمات المعلومات اليوم أن يكونوا مساهمين ناجحين. يواجه كثيرون تحدي تعلم عمل جديد وأن يؤدي كل منهم العمل بطرق مختلفة، وأكثر تعقيداً. يدرك القادة الحاجة إلى تنمية جدارة، وعلى وعي متزايد بالحاجة إلى توفير تدريب وتعليم للموظفين على كل مستوى. في الواقع التعلم جزء عضوي متكامل في أداء العمل اليوم. المساءلة وإدارة الذات الفعالة من جانب كل عضو من الموظفين من الأمور المحورية في أداء المؤسسة اليوم. يستطيع المرء أن يدرس مناهج محتملة كثيرة عن طريق التفكير حول أحد النماذج المتعددة التي يحتوي عليها مفهوم Goldsmith حول التغذية إلى الأمام.

خطة التدريب

الشخص التاريخ

للتأكد من أنك أعددت جيداً لجلسة التدريب، خذ وقتك لتناول هذه المجالات الأربعة ومن دون مذكرات لنفسك :

١- صف السلوكيات الحالية التي ترغب في تدعيمها أو إعادة توجيهها لتحسين الموقف.

٢- حدد الموقف أو المواقف، حيث لاحظت هذه السلوكيات.

٣- صف تأثير وتداعيات السلوكيات الحالية.

٤- حدد السلوكيات البديلة والإجراءات المطلوب اتخاذها.

إدارة الأداء:

تحول أو يتحول كثير من المؤسسات من أساليب تقييم الأداء التقليدية إلى نظم إدارة الأداء (PMS). يعد نظام إدارة الأداء مجموعة متكاملة من العمليات التي تدعم تنمية الموارد البشرية والاستفادة منها في المؤسسة. إنها أساس لغرضين متكاملين:

- ١- تحقيق الرسالة الشاملة للمؤسسة عن طريق إنجاز النتائج.
 - ٢- إنشاء ثقافة تنظيمية تحترم مساهمات الأفراد في نتائج أداء المنظمة، وتقدر عالياً تنمية الموظفين^(٤).
- يحتوي نظام إدارة الأداء على المكونات التسعة الأساسية التالية :
- ١- نموذج للجدارة وهو الذي يحدد الجدارات لكل أنشطة العمل.
 - ٢- برنامج لتنمية القيادة والذي يضمن أن القادة الإداريين قادرون على تنفيذ أدوارهم ومسئولياتهم.
 - ٣- برنامج وضع الأهداف - نظام لتحديد كل من الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية (خطط الأداء).
 - ٤- قواعد سلوكية صريحة.
 - ٥- عملية تحسين الأداء مصممة لتناول أي فجوات بين التوقعات التنظيمية وأداء الأفراد.
 - ٦- تقدير الأداء، متضمنة عملية تغذية مرتدة ٣٦٠ درجة.
 - ٧- التدريب.
 - ٨- نظام الاعتراف بالفضل لذويه مصمم لإلقاء الضوء على تقدير إنجازات الأفراد وفرق العمل والتعبير عنها.
 - ٩- مراجعات الفريق - تقدير فاعلية الفريق أو المجموعة.

التدريب الذي يركز على تنمية الموهبة

لا يتحقق التعليم بالصدفة، يجب أن نسعى إليه بحماس

ونحضره بجد واجتهاد Abigail Adams (1780)

تظهر البحوث أن الطرق الأكثر فاعلية لتنمية جدارة القيادة تأتي من خلال المحاولة والخطأ في أثناء العمل، ومنهج تعلم الفعل الذي يمكن للتدريب أن يؤدي فيه دوراً محورياً.

وكما نوقش في الفصل الأول، يوصى Warren Bennis بالتعرض على خبرات قاسية - تكليفات معقدة، صعبة، وتتسم بالتحدي وهي التي تسمح للأفراد بأن يعيشوا تجربة تعلم، وتنمية مهارات وقدرات عميقة من أجل قيادة فعالة. وكما رأينا في الفصل الثاني، يشجع^(٥) Noel Tichy and Patricia Stacey على منهج "وجهة النظر القابلة للتدريس لتنمية القيادة". تحدث تجارب التعلم في تنمية القيادة الأكثر قوة عندما يدرس القادة وجهات نظرهم الذاتية. لتطوير وجهة نظرك القابلة للتدريس للمساعدة في واجبات التدريس أكمل التمرين الوارد في نهاية الفصل الثاني.

خطوات أساسية في عملية التدريب:

طورت مكتبات جامعة Princeton صندوق أدوات مدهشاً؛ لتعلم عملية التدريب. نحن نشجعك على استخدامه باعتباره نموذجاً لتطوير خطة وأسلوب تدريبك الذاتي.

صندوق أدوات إدارة المكتبة العلمية الأكاديمية

التدريب في الهيئات المكتبية

.....

التدريب ليس مجرد أسلوب يتم تشغيله ويطبق بصورة في ظروف لها مواصفات محددة. إنه طريقة للإدارة، طريقة لمعاملة الناس، طريقة للتفكير وطريقة لأن تكون: كتاب "التدريب من أجل الأداء" John Whitmore

.....

ما معنى التدريب في مواقع العمل؟

يرتبط التدريب في مواقع العمل بالتدريب الرياضي. بالضبط، كما أن المدرب الرياضي يساعد فرداً أو اثنين على تحسين مهارتهما، يساعد مدرب موقع العمل العامل على أداء وظيفته بأفضل القدرات التي لديه. كما هو الحال في التدريب الرياضي، إنه يتضمن أوجه التدريس والتعلم، وأيضاً الملاحظة والتغذية المرتدة، ولكن مدرب موقع العمل الجيد لا يستخدم أساليب الأوامر والسيطرة، التي تكون غالباً من خصائص التدريب الرياضي.

يختلف التدريب عن العلاج أو التوجيه والإرشاد؛ لأنه يكتشف الحياة الخاصة للشخص، كما أنه ليس فناً للتمريض. إنه يؤسس بصرامة على موقع العمل والسلوك. إنه يتناول الحاضر والمستقبل. بدلاً من أن يعيش على الماضي.

أشكال الاتصال الإضافية في مواقع العمل:

(بالطبع مع تداخل الكثير من التدريب)

- اجتماعات المعلومات.
- مناقشات الانضباط.
- المناقشات والتغذية المرتدة العرضية.
- تقييمات الأداء الرسمية.
- إعطاء النصائح.

متى ولماذا ندرّب ؟

متى يكون التدريب ملائماً ؟

- لتقديم مهام أو إجراءات جديدة.
- لتقديم العاملين الجدد إلى الثقافة المؤسسية.
- لتطبيق تغيرات تنظيمية.
- لأغراض تحفيزية.
- لتحسين المسار المهني.
- لتصحيح أداء العامل غير المرضي.
- لتحسين العملية.

مزايا التدريب الجيد :

- يساعد على تنمية جدارة العامل.
- يدعم علاقات العمل المنتجة.
- يساعد على تصحيح الأداء غير المرضي أو غير المقبول.
- يوفر فرص التقدير والاعتراف.
- يساعد على تشخيص المشكلات السلوكية.
- يدعم سلوكيات التدريب الذاتي.
- يحسن أداء ومعنويات العامل.
- ينتج بيئة عمل أكثر إيجابية.

كيف يتعلم الناس:

دراسات كثيرة بما في ذلك بحوث IBM ، ومكتب بريد بريطانيا ، قد أظهرت أن الناس يتذكرون أكثر ما قد تعلموه مع تزايد انخراطهم الحيوي في العملية التعليمية.

سماع	سماع ومشاهدة	سماع ومشاهدة ، وممارسة	
٧٠ %	٧٢ %	٨٥ %	التذكر بعد ٣ أسابيع
١٠ %	٣٢ %	٦٥ %	التذكر بعد ٣ شهور

التدريب بوصفه طريقة تعليمية يقع أكثر في فئة "سمع، مشاهدة، ممارسة" التي في نهاية المصنوفة. تؤدي الممارسة إلى الوعي والانخراط، والتي بدورها تؤدي إلى المسؤولية وإحداث التغيير.

عينة تدريب اثنين – اثنين

السيناريو:

يشكو بعض أمناء المكاتب – بين أنفسهم وإلى المدير الجديد – حول أمين مكتبة زميل عمل. إنهم يقولون إن Wilfred لا يؤدي مهام وظيفته كما يجب على مدى سنوات متصلة مع ذلك، لم يتحدث أحد مباشرة مع Wilfred حول هذا. يجد المدير الجديد Glenda أن مجموعة العمل لا تعرف كيف تدير بفاعلية صراعات روتينية أخرى أيضاً. تعرف Glenda أن التدريب قد يأخذ وقتاً. ولكن الشكاوى قد قدمت فرصة لذلك. إنها سوف تبدأ تدريب الأفراد ونمذجة كيف يمكن حل الصراع النمطي فيما بين الأشخاص بفاعلية.

العوامل التي تؤخذ في الاعتبار:

- أكثر من عشرة أفراد مشتركون.
- الحاجة إلى تحسين موقف العمل اليومي بسرعة.
- مستويات مختلفة في جدارة ما بين الأشخاص.
- الحاجة إلى التحسين طويل الأجل في مناخ العمل.

قصيرة الفترة طويلة		
أسس قصيرة مهارات اتصالات أساسية. الترتيب كمجموعات. التدريب واحد - إلى - واحد. الأخذ فى الاعتبار التفاعلات الفعلية اليومية.	أسس طويلة نمذجة أسلوب التدريب مقابل الأسلوب الانتقادي. يحصل الموظفون على مهارات ما بين الأشخاص مع الممارسة تؤدي الممارسة إلى تغيير السلوك في النهاية	أساسي العمق معقد
معقد قصير تدريب ما بين الأشخاص مع الموظفين الذين لديهم صعوبة كبيرة ما بين الأشخاص. التدريب من خلال ما هو معروف على أنه تفاعلات أو تدخلات عند الحاجة.	معقد طويل أنشطة بناء فرق العمل طويلة الأجل. الإحالة إلى التوجيه والإرشاد. إجراء انضباط صارم.	

الاستعداد لعقد جلسة تدريب رسمية

جهز نفسك:

- تأكد من أنك هادئ ، وقد أصبحت النقاط التالية واضحة في ذهنك :
- لماذا تتناول الرسالة؟
- لماذا مهمة بالنسبة للمكتبة؟
- ما خلفية الرسالة؟
- كيف ستكون الرسالة مفيدة
- لماذا مهمة بالنسبة لك؟
- بالنسبة للشخص الذي يستقبلها؟
- لماذا مهمة بالنسبة للمشاركين؟
- كم يكون الموقف عاجلاً؟

جهز المسرح (الوضع)

- هل هو مريح؟
- هل لديك كل الوثائق التي تحتاج
- هل ترتيب الجلوس يدعم المناخ إليها؟
- هل الشخص الذي يراد تدريبه في التأزري؟
- هل رتبت بالنسبة للوقت بدون الإطار الذهني الصحيح؟
- مقاطعات؟

طرح الأسئلة:

الغرض من الأسئلة:

- الحث على المعلومات، المداخلات، الأفكار.
- مساعدة العامل على تحمل المسؤولية.
- انخراط ذهن وحواس العامل.
- إظهار الاحترام والاندماج.
- مساعدة العامل على أن يتأمل ويصبح واعياً.

أساليب طرح الأسئلة:

- الأسئلة الجيدة تكون موجزة، واضحة، مركزة، في الموضوع، بناءة، حيادية، ومفتوحة في النهاية.
- لكي تحصل على استجابات أفضل على أسئلتك:

- أخبر العاملين ما الذي في حالة خطر، ولماذا تحتاج إلى هذه المعلومات.
- أعط العاملين وقتاً لكي يفكروا حول استجاباتهم.
- عندما تكون منجزاً، كن هادئاً ومنصتاً.

طرح الأسئلة في جلسات التدريب التصحيحية:

اذكر لماذا يحتاج السلوك إلى تغيير.

من ينبغي أن يكون مسؤولاً عن اقتراح الحلول؟ قد تحتاج أن تنقل العبء:

- على العامل (ماذا تفعل لكي لا يتكرر هذا السلوك مرة أخرى؟
- عليكما معاً ("هل هناك شيء ما أستطيع أن أفعله للمساعدة؟") أو
- على العملية ("كيف نستطيع تخطيط هذا؟")

الإنصات :

أساليب الإنصات :

• الاستقبال:

لكي تفهم ما يقال، عليك أن تنصت إليه. تستعد. تكون ساكناً. تنتظر. لا تفترض. تأخذ مذكرات. تتحرى بدقة وتعيد توجيه المناقشة عند اللزوم. تركز على المتحدث لتحقيق تركيزك. ركز على فن أداء الشيء الواحد جيداً.

• التأمل:

فكر فيما تسمعه. استفد منه. ضعه في سياق ذي دلالة. اطرح أسئلة عندما تحتاج إلى ذلك. الإنصات عملية حيوية.

• إعادة الصياغة:

أعد ما تسمعه مرة أخرى إلى المصدر. أعد الصياغة لتؤكد من أنك استوعبت بصورة صحيحة. استخدم أسلوب إعادة صدى الصوت.

مراجع وهوامش الفصل

- (1) Kinlaw, Dennis C. 1999. *Coaching for Commitment, Problem-Solving Skills Questionnaire: Interpersonal Strategies for Obtaining Superior Performance from Individuals and Teams*, 2nd ed. New York: Jossey-Bass.
- (2) Deming, W. Edwards. 2009. *Out of Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- (3) Goldsmith, Marshall. 2002. "Try Feedforward Instead of Feedback." *Leader to Leader* (Summer). Available:
www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/Marshall_Goldsmith_Try_Feedforward_Instead_of_Feedback_1102.pdf (accessed February 9, 2010).
- (4) Rollo, James. 2001. *Performance Management: A Pocket Guide for Employee Development*. Salem, NH: GOAL/QPC, Competitive Advantage Consultants, Inc.. Available:
www.goalqpc.com (accessed March 16, 2010).
- (5) Tichy, Noel, and Patricia Stacey. 1997. *The Leadership Engine*. New York: Harper-Collins.

الفصل السابع

التوجيه والإرشاد الخاص

.....
مع زيادة انغماس نفسك في شيء ما أكبر من نفسك تزداد

الطاقة الحيوية التي سوف تمتلكها – Norman Vincent Peale

.....

تعريف التوجيه والإرشاد الخاص:

إن التوجيه والإرشاد الخاص، في معناه الأكثر تقليدية: هو تفاعل بين شخص أكثر خبرة (المعلم الخصوصي) وفرد آخر أقل خبرة (المتعلم كفرد). في الهيئات التنظيمية. إنه يتضمن بذل مجهود لتزويد الخاضع لعملية التوجيه والإرشاد (المتعلم كفرد) بما يحتاج إليه؛ لتحفيزه على الأداء الجيد. واتخاذ إجراءات إيجابية لصالح المؤسسة. في هذا المعنى، إنه إثراء لعملية الموارد البشرية داخل المؤسسة، ليس فقط لتتبيه المسار المهني، ولكن أيضاً من أجل تعلم وفائدة مكان العمل. إن التوجيه والإرشاد الخاص: هو إحدى الطرق الأكثر قوة التي عن طريقها يمكن تشكيل مستقبل المؤسسة. يؤدي المعلم الخصوصي أدواراً متنوعة تشتمل على تلك الخاصة بالراعي، المرشد، المدرب، نموذج الدور، نمي الجدارات والمواهب، مدعم النشاط والانخرطات المهنية، الواثق، المتحدي، نموذج الدور الإيجابي، فاح الأبواب، نمي المسار المهني، ومدرس.

في سياقه التاريخي؛ فإن التوجيه والإرشاد الخاص، شكل متخصص من أشكال تنمية الأفراد في كل العلاقات الشخصية غير الرسمية، والعلاقات المرتبطة بالعمل، وتنمية المسار المهني الأكثر رسمية. يمكن النظر إلى المعلم الخصوصي، باعتباره ناصحاً حكيماً موثقاً به و/أو مدرساً. تعتبر عملية التوجيه والإرشاد الخاصة أساساً علاقة تركيز على المتعلم، حيث تزوده بكل من التحديات، والتدعيم الجوهرى الذى يتناول تنمية انفعالاته، وقدراته التقنية والمعلوماتية. العلاقة هنا محورية، على الرغم من أنها ليست على وجه الحصر، مركزة على التنمية المهنية، تقدم المسار الوظيفي، وغالباً تشتمل على مساعدة لافته من شخص مؤثر في تقدم الأهداف المهنية للمتعلم الفرد.

يمكن تتبع أصل كلمة "التعليم أو التوجيه والإرشاد الخاص mentoring" على علم الأساطير اليونانية، عندما وثق ملك Odysseus أو باللاتينية Ulysses في ابنه Telemachus، وإلى الإلهة Athana، التي تقمصت شكل وصورة صديق قديم من Odysseus، وقد كان اسمه: Mentor. Mentor - إلهة أثينا المتكبرة - متجسدة في كل من شخصية ذكر، وشخصية أنثى، وقد تكاملت "في هذا الوضع المخبث، بحيث جمعت بين صفات الأنوثة التقليدية، وصفات العضلات التقليدية أيضاً - مربية، مدعمة، وحامية، وأيضاً عدوانية، حاسمة، ومخاطرة"^(١). في دور التوجيه والإرشاد الخاص، قد قدمت إلهة أثينا بصفتها Mentor توجيهاتها إلى Telemachus، حيث كان يبحث بدون جدوى عن والده الذي اختفى حينئذ بعد أن التحق بحروب طروادة.

ومع ذلك، فإن أول استخدام حديث فعلي للمصطلح في مجلد ١٦٩٩^(٢) حول Telemachus، حيث الشخصية الرائدة تتمثل في Mentor، وقد تحول المصطلح إلى فعل إجرائي يعني التوجيه والإرشاد. الفعل mentoring في أبسط أشكاله عبارة عن تشجيع، نصيحة، مساعدة في صورة واحد - إلى واحد لكل من المعطي والمستقبل. تاريخياً، كان هذا النشاط أساساً غير رسمي، وينشطه تطوعياً المشاركون الذين يتطوعون ذاتياً ويوافقون عليه تبادلياً. فقط أصبحت العملية في العقود الأخيرة أكثر اعترافاً بها بصورة رسمية، مدعمة إستراتيجياً على المستوى المؤسسي، وينظر إليها على أنها مجهود تآزري بين الأفراد في المؤسسات.

تدعم العملية مناخاً راعياً ومشاركاً، يهدف إلى إثراء تنمية أفراد المؤسسة، أو تنمية المسار الوظيفي بالنسبة لأولئك الذين يتمتعون بإمكانات تقديمية.

التوجيه والإرشاد الرسمي وغير الرسمي:

على الرغم من التوجيه والإرشاد غير الرسمي الذي تطور تلقائياً بدون تدخل رسمي، فقد وجد في أنواع كثيرة من المنظمات على مدى بعض الوقت، فإن المزيد من جهود التوجيه والإرشاد الرسمي قد حدثت فقط في العقدين الأخيرين. أثناء هذا الوقت تم الاعتراف وتقدير أهمية التوجيه والإرشاد في منظمات وجمعيات خدمات المعلومات، كما هو واضح من البرامج الجديدة والمتقدمة لتطوير التوجيه والإرشاد في مؤسسات خدمات المعلومات. قبل هذا، معظم أوجه ما هو معروف معترف به الآن بأنه توجيه وإرشاد كان تقريباً مكتشفاً بالكامل بمحض الصدفة.

لقد تطور التوجيه والإرشاد الخاص الذي أخذ الصفة الرسمية الآن، إلى نقطة، حيث تخطى حلقات الربط الإيجابية بالاعتراف من خلال المسارات المهنية الناجحة للأفراد الذين استفادوا من تعرضهم لبرامج التوجيه والإرشاد الخاص من أنشطة متجمعة وملتزمة يقدمها زملاء أكثر خبرة وتمرساً في هذا المجال. الإستراتيجية الأساسية واحدة من تطبيق أنشطة التوجيه والإرشاد خلال برامج رسمية، حيث كل من سمات المعلم الخصوصي الصريحة والتي تتضمن الخبرة، المهارات، والكفاءات، وسماته غير المنظورة إلى حد كبير مثل الاتجاه والرؤية الإيجابية، تجاه تنمية المتعلم الفرد تنمية منتظمة، يمكن حصرها في عملية تنمية المسار المهني داخل إحدى المؤسسات لتحقيق أو الوصول إلى النجاح. في مثل هذا المنهج ذي المحاور الثلاثة، تصبح العملية مكسباً لكل الأطراف. المتعلم الفرد، المعلم الخصوصي والمؤسسة: يفيد المتعلم الفرد من خبرة المعلم المتمرس الملتزم، ويحقق الإشباع الوظيفي، يفيد المعلم الخصوصي من النجاح الذي يحققه المتعلم الفرد، وأيضاً إثراء سمعته كخبير وقائد، وتفيد المؤسسة من الأداء

المتميز، والذي يؤدي إلى نجاح واتساع رقعة سمعة مؤسسة خدمات المعلومات، بينما يتدعم اتجاه التعاون في معظم الحالات - سواء كانت العملية برنامجاً لتوجيه وإرشاد مجموعة تنظيمية رسمية، حيث يقوم أعضاء الإدارة بدور المعلم الخصوصي لموظفي أعضاء الإدارة الواسطي، أو عملية غير رسمية للنصح والإرشاد بين فردين يشتركان في اهتمامات متبادلة؛ فإن الأسباب الأساسية والفوائد الكثيرة من عملية التوجيه والإرشاد تكون متماثلة. إنها عملية يتعلم منها كل فرد مشارك. إنها اعتراف بخبرة المعلم الخصوصي، ومهارات ما بين الأشخاص. إنها أيضاً طريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية لتنمية معرفة وقدرات الزملاء المرؤوسين لإظهار تقدم أعمق في الأداء الوظيفي. تعكس مثل هذه العملية العلاقة الناجحة على كل من المتعلم الفرد الذي تقدم له التوجيهات والإرشادات، والمعلم الخصوصي الذي يكسب الاحترام والاعتراف كنموذج للدور المهني.

ينبغي أن تكون برامج التوجيه والإرشاد الرسمية مصممة أساساً باعتبارها عملية تحفيزية. تقدم للأفراد الذين يلتزمون بالتعلم بصورة تآزرية، أو ببساطة يشاركون، ويؤكدون الأفكار ويندمجون في التوجيه والإرشاد فرصاً عظيمة.

تصبح تنمية الموظفين في مؤسسات خدمات المعلومات والمكتبات الناجحة والمتطورة، عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسة. تبحث مثل هذه المنظمات ذات التوجه المستقبلي عن طرق ذات معنى للتنمية التنظيمية المستمرة من خلال مواردها الأكثر أهمية - موظفيها. وإحدى هذه الطرق عملية التوجيه والإرشاد. إنهم يستخدمون برامج التوجيه والإرشاد؛ لتحسين المعنويات، تنمية فرق عمل مكملة، ازدهار التعلم التشغيلي، بناء معدلات الاحتفاظ بالموظفين ذوي القيمة، تنمية توفير المسار الوظيفي، وتحسين القيادة.

قبل تنمية أنشطة التوجيه والإرشاد الخاص الحديثة نسبياً في المكتبات ومؤسسات خدمات المعلومات الأخرى، كانت الطريقة الأكثر شيوعاً للتنمية المهنية للفرد تتمثل في تدعيم "نماذج الدور"، حيث كان يتم البحث عن الأشخاص الذين يتم تقليدهم، وأولئك الذين يقدمون النصائح. يتكون هذا النوع من التوجيه والإرشاد أساساً من عملية القيادة من خلال النموذج، وغالباً بدون هيكل رسمي أو التزام محدد، عندما يظهر عضو من المؤسسة السمات والقدرات التي تدعم رؤية "نموذج الدور". التوجيه والإرشاد ليس عن المكاسب المهنية للمعلم الخاص على حساب المتعلم الفرد، وليس عبارة عن "منهج أو طريقة واحدة تناسب الكل - لكل المقاسات". إنه ليس حتى من أجل ذلك الفرد الذي يبحث عن شخص ما لتوجيه تنميته المهنية. بدلاً من ذلك، إنه تفاعل الزملاء من أجل جودة المؤسسة والموظفين. ينظر حالياً في معظم الحالات إلى المعلم الخصوصي من خلال قدراته، باعتباره يمتلك سمات أو خصائص أو مواهب مرغوبة؛ تتضمن المصطلحات التي تصف هذه الخصائص "نموذج الدور"، "المدرس"، "الموجه"، "صاحب الحكم". يكتسب الشخص هذه الصفات من خلال إمكاناته على تدعيم تنمية أفراد آخرين انطلاقاً من زمالة قوية في المشاعر.

يوجد "نوعان" أساسيان من التوجيه والإرشاد، أحدهما: ذلك الذي يتطور بصورة غير رسمية كجزء من تنمية الأفراد، والآخر: ذلك الذي يتطور من عملية مخططة أكثر رسمية. النوع الأول يمكن ملاحظته في مواقف العمل اليومية، حيث يبدو أنه يتطور بصورة طبيعية بين الزملاء. إنه يأتي من خلال أنشطة كل يوم عندما يصبح الزملاء أصدقاء، أو خلال الإرشاد والتدريس غير الرسمي والمرتبط بالتطوير التنظيمي. إنه يحدث في كثير من المؤسسات، غالباً عندما يحدد المدير موهبة نامية. مع ذلك؛ فإن أحد الأوجه

السلبية في التوجيه والإرشاد غير الرسمي، أن يكون المشرف المباشر هو المعلم الخصوصي، وتتمثل هذه السلبية في المعالجة التمييزية، وإدراك أن المدير يؤدي دور المجاملة، أو حتى يخضع حاجات الفريق إلى أفراد بعينهم. يحدث النوع الثاني، وربما السيناريو الأكثر أهمية بصورة أكثر رسمية، خلال برنامج موضوع، حيث الشخص الذي يراد خضوعه للتعليم الفردي، وأيضاً المعلم الخصوصي يلتقيان معاً تحديداً.

كان مشهد التوجيه والإرشاد في الماضي، في صورة قالب نمطي، عبارة عن نشاط يهيمن عليه الذكور بصفة خاصة، وفي الغالب الأعم علاقة يحكمها المسار المهني، مفيدة بصورة تبادلية لكل من "المعلم الخصوصي" - ذكر، متمرس، قوى، "ومتعلم فرد" شاب، أقل خبرة، أيضاً ذكر. لقد كان مزيجاً تقليدياً من أب جيد وصديق جيد. لقد كان شخصية بارزة تحولية، يدعو ويرغب فتى شاباً، إلى عالم الكبار^(٣). لحسن الحظ، هذه العلاقة لم تعد الأولى فقط - وبالتأكيد ليست النشاط الوحيد. الأكثر من هذا، لم تعد عملية ينظر إليها باعتبارها ببساطة نشاط رحلة قوية يهيمن عليها الذكور.

لقد تغير كل من المفهوم ومعظم الأنشطة السابقة المرتبطة بالتوجيه والإرشاد، ومن ثم جارٍ تطبيقها في علاقات أكثر رسمية، تطوعية، تختار ذاتياً، قابلة للاتفاق تبادلياً، متعددة الثقافات، مزدوجة النوع (ذكور وإناث). حوّل كثير من مؤسسات خدمات المعلومات اليوم المفهوم التقليدي إلى مؤسسي بصورة متزايدة، بينما تقدم بعض المناهج المبتكرة لأنشطة الأخذ والعطاء التي يشتمل عليها أسلوب التوجيه والإرشاد. يتمثل أحد الأسباب الأولية، في الاعتراف بأنه لكي تبقى وتزدهر، تحتاج المؤسسات الديناميكية إلى تطبيق جهودات أكثر رسمية لتنمية الجيل التالي من

القيادة. في مثل هذه الثقافة المنبثقة عن فلسفة التوجيه والإرشاد ، يتم تشجيع المؤسسات ذات الأدوار التعليمية في جهودها المتجمعة لتطوير طرق ذات دلالة لدفع أفرادها إلى تحقيق كل من المزايا المؤسسية والمزايا الشخصية ، والتي يمكن أن تقود إلى تحسين المعنويات ، وأيضاً إثراء أداء العمل. الحروف بداية الكلمات التحليلية ، تستخدم المصطلحات باعتبارها الإجراءات القابلة للتطبيق في عملية التوجيه والإرشاد :

Mentor:

Model – Empathize – Nurture – Teach – Organize – Respond

بالترتيب : نموذج – تعاطف – تربية – تدريس – تنظيم – استجابة.

إن عملية التوجيه والإرشاد في طريقها إلى أن تصبح سريعاً واحدة من الطرق الأكثر كفاءة وفاعلية لتحسين الأداء في مواقع العمل. في معظم الحالات ، حيث تم تقديم عملية التوجيه والإرشاد رسمياً ، وتطبيقها داخل المؤسسة ، اعتبرت العملية طاقة قوية ، تساعد على تشكيل مستقبل تلك المؤسسات من خلال برامج تعليمية موجهة والتي تساعد على توفير الأطراف المشاركة في العملية. قد ساعد هذا الجهود على الانتقال بعلاقة المعلم الخصوصي/ المتعلم الفرد من المستوى التجريدي إلى الواقع العملي المحض الذي فيه تنشأ البرامج التعليمية بصورة رسمية لكي تقدم وتطبق. في مثل هذا النوع من النشاط ، يشترك كل من المعلم الخاص والمتعلم الفرد في مسؤولية تعلم منذ بداية وضع أهداف معرفة بوضوح وبعد ذلك يتم تطبيقها من أجل نجاح العملية.

إلى حد ما ، وعلى عكس ما سبق ، توجد رؤية أخرى بأن علاقات التوجيه والإرشاد الأقل رسمية يمكن أن تحسن كلاً من المبادرات المهنية

والنفسية، ومن ثم، افترض أن التوجيه والإرشاد المكلف أو الموضوع بصفة رسمية قد يؤدي أحياناً إلى أن يكون أقل تحديداً، أقل راحة في العلاقات، وأقل تحفيزاً للمشاركة في عملية التوجيه والإرشاد، وفي النهاية أقل اتصالاً وتفاعلاً منه في حالة تلك المتعلقة بالمنهج غير الرسمي^(٤). سواء كان المنهجان متكاملين أو متضادين تبقى نقطة المناقشة قائمة.

فكرة تطوير "شبكات عمل للمعلمين الخصوصيين" في مجال التوجيه والإرشاد أصبحت أكثر انتشاراً في مؤسسات خدمات المعلومات اليوم. تؤسس هذه الفكرة أحياناً على تطلعات المتعلم الفرد حول المسار المهني. تسمح شبكات عمل المعلمين الخصوصيين للمتعلمين الأفراد أن يستثمروا خبرات كثير من المهنيين عندما يطورون مساراتهم المهنية، التي يتطلعون إليها.

على الرغم من أن التوجيه والإرشاد من جهة والتدريب من جهة أخرى متشابهان، وأحياناً يتداخل كل منهما مع الآخر، فإنهما ليسا نفس الشيء. التدريب "أسلوب" تدريس، والذي يتضمن رسمياً ملاحظة العاملين وبعد ذلك تزويدهم بالتغذية المرتدة لإثراء أدائهم. الشيء الأساسي الذي يعتبر على نحو مشترك بين المدرب والمعلم الخصوصي يتمثل في أنهما يستخدمان مجموعات متماثلة من الأساليب والمهارات، الاتصال الأساسي، والمهارات الأخرى التي بين الأشخاص، لمساعدة الزملاء. لذلك، في كثير من المواقف، يستخدم المعلمون الخصوصيون مهارات التدريب. ومع ذلك، المعلم الخصوصي، وأولئك الذين يعلمهم، يكونون عادة في المؤسسة نفسها، بينما يكون المدربون غالباً خبراء من خارج المؤسسة، يستقدمون لتدريس مناهج وأساليب مهمة معينة؛ لتدعيم رسالة المؤسسة.

وظائف التوجيه والإرشاد:

لكي يكون المعلمون الخصوصيون نماذج تؤدي أدواراً ناجحة، ينبغي أن يكونوا ملتزمين بتنمية أفرادهم الذين يسعون إلى التعلم. إنهم يوفرّون اتجاهات وإجراءات ضرورية من أجل التحويل الناجح للمتعلمين الأفراد. يشجع المعلمون الخصوصيون المتعلمين الأفراد على التفكير فيما وراء تكاليفات العمل الحالية والقدرات المهنية في اتجاه المسؤوليات والقدرات المستقبلية.

تطور المؤسسات برامج توجيه وإرشاد رسمية لمساعدة أفرادها على تنمية مهاراتهم التقنية والاجتماعية، وأساساً لتنمية المسار المهني الشخصي. البرامج الرسمية لها أغراض، أهداف، ومخرجات متوقعة محددة. يتلقى الأفراد في بعض البرامج، تعليمهم من اثنين من المعلمين الخصوصيين المتمرسين للمساعدة على تقديم المسارات المهنية، تنمية المهارات الإدارية والتحديد والتغلب على النقائص والعيوب. في برامج أخرى حيث الأهداف العامة والأهداف التشغيلية أقل إنشاءً، تبنى الترتيبات على أساس غير رسمي إلى حد كبير، حيث تتطور عملية التوجيه والإرشاد بصورة طبيعية، وبدون هيكل رسمي. الأهداف العامة والأهداف التشغيلية غير رسمية إلى حد كبير، وإجراء التوجيه والإرشاد مجرد عمل روتيني. لذلك، يمكن بسهولة ملاحظة، أنه يوجد أنواع ومستويات كثيرة من التوجيه والإرشاد Mentoring. الاعتماد على الموقف، يحتاج المرء إلى بعض التعليمات المعدة سلفاً في بيئة العمل مع علاقة تربوية أقل رسمية على مدى فترة زمنية محددة - يرتبط هذا بمثال التوجيه والإرشاد الرسمي - أو أكثر رسمية بناء على عمل معد سلفاً للتوجيه والإرشاد.

ينبغي على كل من المعلم الخصوصي والمتعلم الفرد أن يفهما بوضوح، في بداية الشروع في العملية، الغرض والمخرجات المتوقعة من علاقة التعلم هذه. ينبغي أن يتفقا على العوامل التالية منذ البداية :

١- الغرض: لماذا أنتما معاً، وما المتوقع من العلاقة.

٢- الاتصال: الطرق المفضلة لتظل على اتصال، بمعنى، شخصياً، عبر الهاتف، رسالة نصية، بريد إلكتروني، بريد عادي.

٣- الثقة: بناء الثقة في العملية، وفي العلاقة.

٤- العملية: التخطيط، بناء علاقة/ تفاوض، اتفاق، تنمية المتعلم الفرد، المحافظة على زخم التحرك، وإنهاء الجزء الرسمي من التوجيه والإرشاد في العلاقة.

٥- التغذية المرتدة: تغذية مرتدة ايجابية وتصحيحية.

كانت تنمية المستخدمين بالطبع جزءاً مهماً في المؤسسات الأكثر نجاحاً. أما تنمية المستخدمين لتحقيق ذلك النجاح، فقد كانت بالمثل مركزاً في معظم مؤسسات خدمات المعلومات. ومع ذلك، فإن أوجهاً معينة من تنمية المستخدمين أساساً خلال التوجيه والإرشاد، قد أضيفت حديثاً فقط كإجراء، وليس كأداة لتحويل المؤسسات وإثراء النجاح. إنها الآن أكثر اعترافاً بها على نطاق واسع، حيث إن تنمية الجيل التالي من القادة لم يعد من الممكن تركه بعد للصدفة. إن أنشطة التوجيه والإرشاد الرسمية هي الآن تكميلية، وفي كثير من الحالات تحل محل علاقات التوجيه والإرشاد غير الرسمية التي قد وجدت في كثير من المؤسسات.

تتضمن هذه العملية التنموية وظائف كثيرة: بالنسبة للمتعلم الفرد وطريقة لإثراء مهارات الوظيفة في موقع العمل، بينما تنمي في الوقت نفسه رأس المال الفكري. إنها تعمل على كل من تسهيل دخول المتعلم الفرد إلى هيئة العمل الرسمية، وتسرع قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف خدمات المعلومات. خلال قبول العملية الأكثر رسمية، يستطيع المتعلم الفرد أن يلاحظ وي طرح أسئلة، حيث لديه طاقم المعلمين الخصوصيين الملائمين والمألفين لديه مع المؤسسة، والعمليات من أجل النجاح الفردي.

التوجيه والإرشاد التنظيمي:

عملية التوجيه والإرشاد في طريقها إلى أن تصبح عنصراً حيوياً في كثير من مؤسسات خدمات المعلومات الناجحة اليوم؛ لأنها قد أدركت الفوائد الأصلية لهذه البرامج. لقد طوّرت البرامج الرسمية مشاركة التعلم التي تدعم تحسين المعنويات، تنمية المسار المهني، وإنشاء عمليات بناء فرق العمل، وكل منها يؤدي إلى الاحتفاظ بالأعضاء المتميزين من الموظفين. يتطلب الدور الأساس تنمية الشخص الذي يخضع لعملية التوجيه والإرشاد خلال جهود بناء الثقة، الوعي بالذات، وفرص التشبيك. يفيد هذا المنهج المديرين أيضاً، الذين هم معلمون خصوصيون، مع فصل الاختلافات بين دور المدير، وذلك الخاص بالمعلم الخصوصي، والذي يتضمن تقوية وتدعيم الآخرين.

الإنصات في مقابل "الإخبار" عنصر محوري في علاقة المعلم الخصوصي - المتعلم الفرد؛ لتنمية مهارات الأخير المهنية. هذا هو الوقت حيث يكون المتعلم الفرد أكثر تناغماً مع حالات قوته وحالات ضعفه الذاتية. ينبغي أن يكون برنامج التوجيه والإرشاد في مؤسسة خدمات المعلومات ذا إطار زمني سابق الإعداد، مع تمرين مسابقة لكل من المعلم الخصوصي والمتعلم الفرد.

يتضمن هذا مساهمة الاهتمامات، الخبرة، السمات الشخصية لكل من المشاركين مع مسؤولياتهم المقررة ومع الحاجات المستقبلية المحتملة لمؤسسة خدمات المعلومات. وتتضمن خطوات وضع برنامج المعلم الخصوصي والمتعلم الفرد ما يلي :

- ١- أجراء مقارنة للمتعلم الفرد مع المعلم الخصوصي استناداً إلى رسالة المؤسسة، أهداف المتدرب الفرد، وخبرة المعلم الخصوصي.
- ٢- حدد توقعات العملية، من المعلم الخصوصي، وأيضاً المتعلم الفرد، يتبعها جلسة تدريب لمناقشة إطار الوقت، مكان أو أماكن التدريس/الاستشارة، مسرح التفاعل، وأشكال تقييم العملية، مع الاعتراف بأي حالات إخفاق، إذا ما ظهرت.

هل أنت جاهز لأن تكون معلماً خصوصياً؟ تقييم الذات
فكر في الأسئلة التالية التي ينبغي أن تتبعها "نعم" الإيجابية، قبل أن تضطلع بدور توجيه وإرشاد (mentoring) رسمي:
١- هل لدي الخبرة الضرورية لكي أكون معلماً خصوصياً جيداً؟ إذا لم يكن كذلك، هل لدي الموهبة والدافع لكي أتعلم هذه الإمكانيات؟
٢- هل لدي المكانة، السمعة، والخبرة التنظيمية، والإمكانات الأساسية التي سوف تسمح لي بتطوير وتقليد الدور الإيجابي للتوجيه والإرشاد؟ هل ينظر إليّ على أنه لدي الخبرة والاستعداد للانخراط الفكري؛ لكي أكون معلماً خصوصياً جيداً؟
٣- هل أتمتع بمهارات قيادية، مثل تلك الخاصة بالتوجيه والإرشاد؛ لكي أنشئ علاقات توجيه وإرشاد جيدة؟

- ٤- هل لدي المعرفة اللازمة بالتطورات الحالية التي تشتمل على الإدارية منها وتلك الخاصة بتسريع التكنولوجيا ، والمطلوبة لتوليد خبرة إيجابية للمتعلم المحتمل؟
- ٥- هل من الناحية العملية لدي الوقت، الصبر، والطاقة، مع الأخذ في الاعتبار عبء عملي الحالي، للاضطلاع بالمسؤوليات اللازمة لكي أكون معلماً خصوصياً ناجحاً؟
- ٦- على الجانب الآخر، ما الذي سأحصل عليه من علاقة التوجيه والإرشاد هذه؟ هل سأستفيد، شخصياً مهنياً من مثل هذه العلاقة المهنية؟
- ٧- استناداً إلى "اختبار الذات"، هل أمتلك المعرفة والقدرات الشخصية والتنظيمية المطلوبة، وهل أنا قادر على غرس حبي في أولئك الذين يريدون أن يتعلموا لكي يستوعبوا أهميتهم للتنمية التنظيمية؟
- ٨- هل أنا شخص لا أصدر أحكاماً انتقادية في ملاحظاتي وتعليقاتي حول موضوعات وحلول محتملة التي قد يحددها المتعلم الفرد في التداعيات التي قد تتطور؟
- ٩- هل أنا خبير في توفير مدخلات مفيدة، وحقيقية، تغذية مرتدة، وتوجيهات دون أن أكون نقدياً أو متسلطاً؟ هل أنا قادر على إنشاء مهارات ما بين الأشخاص لتحديد الأهداف والقيم الشخصية، ومناقشتها بصراحة، ومن ثم، توفير تغذية مرتدة مرغوبة؟
- ١٠- هل أنا منصت ومتصل جيد؟ هل لدي المهارات اللازمة لأن أدع المتعلم الفرد يكتشف بذاته الموضوعات، ويقترح حلولاً لها؟
- ١١- هل أنا ذكي بصورة كافية لأدرك درجة الاعتمادية أو الاستقلالية المرغوبة في مراحل مختلفة من علاقة التوجيه والإرشاد؟ هل أستطيع أن أدرك الخط الدقيق جداً بين الإرشاد والإملاء؟
- ١٢- هل أنا ذكي بصورة كافية لإدراك القيم والآراء، من دون أن أفرض معتقداتي الشخصية؟
- ١٣- هل أنا قادر على إدراك الخط الدقيق جداً بين الإرشاد المهني وحل المشكلات الشخصية - ينبغي تفادي الأخيرة في علاقات العمل؟

٣- إنشاء وتوقيع اتفاقية. عملية التوجيه والإرشاد الرسمية تنظمها اتفاقات موقعة والتي تخدم كتوجيه أو "عقد" لتنمية الأنشطة، مع عمليات متابعة تقييم رسمية. إنها توجيه لكل المشاركين مع وضع معالم هذه الاتجاهات مثل أوقات وأماكن الاجتماعات وأنشطة التدعيم المهمة، والتي يمكن أن تتضمن اجتماعات مهنية، مؤتمرات محلية حول موضوعات محددة، إلخ.

يتناول العقد أيضاً في الوقت المخصص الأهداف التنموية، متضمناً قياس النجاح في تحقيق الأهداف، وأيضاً فاعلية أنشطة المعلم الخصوصي.

٢- الاتفاق على تحقيق السرية بين المعلم الخصوصي والمتعلم الفرد.

٣- وضع تقييم مكتوب رسمي عن العملية عندما تكون قد اكتملت.

التوجيه والإرشاد زميل - إلى - زميل والمجموعة

كثير من مؤسسات خدمات المعلومات تطور الآن برامج توجيه وإرشاد للزملاء. حيث المهنيون الجدد أو الذين ليس لديهم خبرات كافية ينضمون إلى أفراد مجموعات أعضاء الموظفين في وظائف أو مناصب متشابهة. علاقة الزميل عبارة عن منبر لتبادل الخبرات والملاحظات المشتركة، والتي تصبح طريقة تعلم للمشاركين. مثل هذه المبادلات والتي تتم ملاحظتها، توفر إحساساً مريحاً من المساواة، والتعاطف والذي قد يدرك أحياناً على أن المنهج الأكثر رسمية يفتقر إليها. هذا النوع من التوجيه والإرشاد والمشاركة شبه المعد سلفاً يكون غالباً غير رسمي، ولكن المؤسسات تقره وتباركه؛ لأنه يدار في إطار سياق حاجات وأهداف المؤسسة. في هذه الحالات تسهل المؤسسة الأنشطة عن طريق الجمع معاً أعضاء الموظفين الذين لديهم حاجة واهتمام مشترك، مع أعضاء موظفين آخرين الذين لديهم الخبرة والمعلومات للمشاركة.

كمثال لتوجيه وإرشاد المجموعة أو العلاقات المتعددة للتوجيه والإرشاد تتضمن أنشطة داخل المجموعة، وأيضاً أنشطة توجيه وإرشاد واحد - إلى - واحد، مع أفراد يتنقلون بين معلمين خصوصيين متنوعين. أنشئت مثل هذه الترتيبات للاستفادة من التجمع الأكبر من المعلمين الخصوصيين المحددين، ولتوفير تجمع ممتد من المعلمين الخصوصيين الذين يستطيعون حينئذ:

١- إنشاء شبكة أكثر اتساعاً من تجمع المتعلمين الأفراد المحددين في مؤسسة خدمات المعلومات.

٢- استلام تغذية مرتدة مماثلة من المصادر المتعددة نفسها ومن ثم معايشة قاعدة معرفة تنظيمية قابلة للمقارنة.

٣- الالتزام كشبكة والتحرك في إيقاع مماثل في تنمية المعرفة، وتنمية المسؤولية.

٤- تسهيل المزيد من ثقافة التوجيه والإرشاد داخل المؤسسة.

٥- تشجيع المتعلمين الأفراد على الاستمرار في التنمية بعد أن أصبحوا معلمين متمرسين.

تتمثل الميزة الأكبر من منهج المجموعة في أن المشاركة في العمليات وقواعد المعرفة تقود إلى تنمية مهنية أكثر سرعة في بيئة عمل مدعمة ومن ثم، أنها ممكنة، وحتى من المحتمل أن يكون لدى المؤسسة أكثر من عملية واحدة معلم خصوصي - متعلم فرد، ينبثق موضوع ثانوي مهم حول تقييم برنامج كامل في علاقته بنجاح المؤسسة. من النقاط التي ينبغي دراستها تحقيق أهداف المنشأة، الاحتفاظ بموظفين داخل المؤسسة.

أدوار ومسؤوليات المعلم الخصوصي:

التوجيه والإرشاد طريقة مفيدة للمعلم الخاص المحتمل؛ لكي يبعث الحياة ويعمق إثراء المهارات والاتجاهات التي قد تكون مستلقية في سبات عميق. لكي نقيم علاقة ناجحة يتطلب إنشاء "الثقة" داخل العلاقة، والتي تؤسس على الصراحة حول الحاجات والتوقعات. تحدث الصراحة عندما يشعر أولئك المشاركون المنخرطون بالأمن وليس الاستهداف للأذى، في الكشف عن حالات ضعفهم. وأيضاً حالات قوتهم. الثقة أساس ذلك التآزر؛ لأن كل شخص آخر في العلاقة يقوم على الثقة المتبادلة^(٥).

تسمح عملية إنشاء مشاركة مفيدة تبادلياً لأحد الأشخاص من ذي الخبرة لتوفير توجيه ملائم وصحيح إلى متعلم فرد، محدد، عادة من خلال قبول متبادل، والذي يستطيع المعلم الخصوصي معه اكتشاف الموضوعات، تحديد المناهج، تقديم الأشخاص الذين يمكن الاتصال بهم، وربما إثراء سمعته في العملية. إنها تستلزم أيضاً المساعدة في تطوير مهارات وسلوك الأفراد الخاضعين لعملية التعلم. يمكن تطوير برنامج التوجيه والإرشاد بطرق متعددة، بما في ذلك علاقات واحد - إلى - واحد وأيضاً توجيه وإرشاد مجموعة الزملاء، وحتى من خلال عملية إلكترونية.

من المهم أن يمتلك المعلم الخصوصي الكثير من السمات الأكثر دلالة، تلك الخاصة بالمدرس. هذه الخاصية حيوية في العلاقة؛ لأن القصد الأساس تنمية المهارات وتحسين الأداء. يتطلب دور التدريس تحديد جوهر المعلومات اللازمة، وأفضل الطرق لنقل تلك المعرفة. إنه يستلزم استخدام طرق تدريس صحيحة، ووضع خطة لغرس جوهر المعرفة، المسؤولية، والإجراء. إنه يتطلب اتخاذ خطوة إلى الخلف، والتوقف لتحليل أنواع المعلومات اللازمة، والمنهج

الأكثر ملاءمة لنقلها إلى المتعلم الفرد. يمكن أن يكون هذا من خلال التدريس باستخدام الأمثلة، الملاحظة، والتكرار.

السمة التي على نفس المستوى من الأهمية تتمثل في الإنصات، تحديد الاهتمامات ومعالجتها من خلال أمثلة من ملاحظات وخبرات المرء الذاتية. تعبيرات التعاطف تميل إلى إحداث استرخاء في علاقة الرئيس - المرؤوس، وتشجع على الصراحة بين الاثنين.

إنها مسؤولية المعلم الخصوصي الأساسية أن ينصت، يتعاطف، ويحذر، ويعطي نقداً، فقط عندما يكون مناسباً. ينبغي على المعلم الخصوصي أن يعترف بتجاهله وأخطائه الذاتية عندما تحدث، مدركاً أن المعلمين الخصوصيين ليسوا منزهين عن الأخطاء، ويمكن أن يكونوا متعلمين أيضاً. تقمص القيم وجه مهم آخر من أوجه عملية التوجيه والإرشاد، ومن خلالها تتحد القيم الشخصية ويمكن إظهارها سلوكياً.

دور المعلم الخصوصي في علاقته بالمتعلم الفرد يتضمن أيضاً الآتي:

١- إجراء الاتصال من خلال تهيئة بيئة تفاعلية جيدة التوصيل لتشجيع ومشاركة المعلومات.

٢- النصح الذي يتناول الموضوعات المرتبطة بالمسار المهني ومناهج التنمية وصولاً إلى أهداف المسار الوظيفي، تحديد وتشجيع تنمية المهارات، وتوصية البرامج والأنشطة ذات المزايا لتنمية المسار المهني.

٣- إعادة تقديم أنشطة وأفكار المتعلم الفرد داخل فرص الترقية.

٤- الترويج والتدعيم لقدرات المتعلم الفرد لدى جمهور أكثر اتساعاً من خلال تقمص تنمية مواهب المتعلم الفرد.

٥- تشجيع المتعلم الفرد في ملاحقة التعليم والمعرفة الأخرى ذات الارتباط بالمهنة قبل أن يضطلع بمسؤوليات المعلم الخصوصي، على المرء أن يأخذ في اعتباره سماته ومسؤولياته الذاتية. بعض التوقعات عن المعلم الخصوصي تتضمن الآتي:

أ- سوف يكون المعلمون الخصوصيون واسعي الاطلاع حول المؤسسة وبيئتها الواسعة وأن يكونوا على استعداد للمشاركة في علاقة الأخذ والعطاء.

ب- سوف ينظر إلى المعلمين الخصوصيين في المؤسسة باعتبارهم نماذج دور، مع مهارات جيدة بين الأشخاص.

ج- سوف يكون المعلمون الخصوصيون مخلصين لتعليم وتنمية الآخرين.

د- سوف يكون لدى المعلمين الخصوصيين القدرة والتصميم على تحفيز الآخرين.

هـ- سوف يحافظ المعلمون الخصوصيون دائماً على السرية.

العوامل الأساسية للعلاقة الناجحة بين المعلم الخصوصي والمتعلم الفرد :

عوامل أساسية تحدد نجاح برنامج التوجيه والإرشاد تتضمن:

- التزام كل المشاركين.
- الوضوح المتعلق بالغرض، المخرجات المرغوبة، المجموعة المستهدفة المحددة، الموارد المتاحة للتطبيق.

• الاتصال الذي يكون منفتحاً لكي يعرف كل فرد البرنامج وأهدافه. يساعد المعلم الخصوصي في تنمية المتعلم الفرد ، بدلاً من تقييم أدائه. المعلم الخصوصي ناصح ، استشاري ، نموذج دور ، وغالباً ، زميل. في علاقة التوجيه والإرشاد ، يسعى المتعلم الفرد إلى تحديد المشكلات ، مشاركة الموضوعات ، وطلب النصيحة من المعلم الخصوصي ، الذي لا يقيمه. ومع ذلك ، إنها مسؤولية المعلم الخصوصي الأساسية أن يضع الأهداف العامة وينشئ الأهداف التشغيلية ، وهذا ينبغي أن يتم ، ويذكر بوضوح في أثناء الجلسة الأولى في علاقة التوجيه والإرشاد الرسمية. وضع الأهداف مسألة محورية. إنها تعطي العلاقة غرضاً متميزاً ، وتساعد كلا الطرفين على المشاركة للتنظيم والتحديد التفصيلي للتوقعات. توجه الأهداف جيدة التحديد العمل لكي يؤدي معاً وتوفر التركيز.

المعلم الخصوصي لا يضع فقط الأهداف ، ولكنه يظهر أيضاً الحاجة إلى أن يضع المتعلم الفرد الأهداف. يساعد المعلم الخصوصي الفرد المتعلم على تنمية المهارات الضرورية؛ لكي ينشئ بفاعلية ويتبع بكفاءة الأهداف الملائمة. سوف تتضمن الأهداف نقاط هيكل البرنامج ، على سبيل المثال ، أين ، متى ، وكيف يجب أن يجتمع المعلم الخصوصي والمتعلم الفرد على فترات دورية ، وما أدوات الاتصال (مناقشة شخصية ، تقارير تقدم مكتوبة ، تليفون ، بريد إلكتروني) التي سوف تكون مفيدة في العلاقة (سوف تختلف من موقف إلى آخر).

ينبغي أن يبقى الجدول الزمني للجلسات مرناً ، استناداً إلى مسؤوليات أخرى. سهولة الوصول أو الدخول عامل مهم في العلاقة ، وأيضاً الاتصال المفتوح. بعض آليات التغذية المرتدة مهمة؛ لأنه توجد حاجة إلى التغذية المرتدة

حول توقعات العملية والرضا بالمرجات الموضوعية. من المهم أيضاً تحديد فترات التغذية المرتدة بحيث لا يعطل التوتر حول الأداء أو النصيحة العلاقة الرسمية. تخدم هذه الأوقات كنقاط تقييم في العملية المجدولة زمنياً.

يتعلم العامل الخاضع للتوجيه والإرشاد بصورة أفضل من خلال منهج نظامي يوضع ضمن تكاليفات ذات معنى^(٦). تمثل الخطة المكتوبة الطريقة الأفضل لضمان التقدم. الخطوات الأولية المهمة في العلاقة التي تظهر خلال معرفة المعلم الخصوصي، والتكامل المهني يمكن أن تتطور إلى جودة التطلع، في إعطاء مثال وفي تحدي المتعلم الفرد لكي يكون كل ما يستطيعه هو.

توجد تباينات متعددة في المنهج التقليدي وجهاً - إلى - وجه، واحد - إلى - واحد، البعض منها ذكر بإيجاز سابقاً:

١- يتضمن توجيه وإرشاد المجموعة، كما ذكر سابقاً في هذا الفصل، أكثر من معلم خصوصي واحد للمتعليم الفرد، ومن ثم، خلال هذا المنهج، لتوجيه وإرشاد الفريق، مع الاستفادة من المهارات المتميزة للكثير من الأفراد الذين يشاركون معرفتهم وخبرتهم.

٢- يتضمن توجيه وإرشاد دوائر المجموعات أكثر من متعلم واحد لكل معلم خصوصي الذي يمتلك خبرة محددة. عدد من الأفراد يشارك في مجموعة للتعلم، مستفيدة من تجربة وخبرة المعلم أو المعلمين الخصوصيين. يساعد هذا المنهج أيضاً على حل موضوع تنظيمي يتمثل في الرغبة في توجيه وإرشاد (mentoring) كثير من الأفراد، عندما لا يكون هناك عدد كاف من المعلمين الخصوصيين الأكفاء لتطبيق منهج واحد - إلى - واحد، أو عندما يكون مرغوباً الاستفادة من

قاعدة معرفة محددة من خبراء متنوعين. يتفادى أيضاً مثل هذا النوع من توجيه وإرشاد المجموعة إدراك المحسوبة التي يمكن أن تنتج عن وجود عدد محدود من المعلمين الخصوصيين، والكثير من المتعلمين الأفراد.

٣- سوف تسجل بعض مؤسسات خدمات المعلومات المعلمين الخصوصيين والمدرسين المتدربين مهنيًا لتناول موضوعات محددة.

٤- يتطور توجيه وإرشاد مجموعة الزملاء، أحياناً، بصورة رسمية أو غير رسمية إلى مؤسسات خدمات المعلومات، عندما تكون هناك حاجة محددة لتطوير قاعدة معرفة معينة؛ لتدعيم الأهداف التنظيمية. عادة هذا ترتيب يتمتع بالتنظيم والإدارة الذاتية للاستفادة من خبرة أعضاء المجموعة. كما هو الحال مع توجيه وإرشاد المجموعة، تستطيع مجموعة زملاء التعلم تشجيع التنوع في التفكير، الممارسات، الإدراكات، التفاعلات، والفهم لتدعيم التنمية التنظيمية.

٥- التوجيه والإرشاد الإلكتروني E-mentoring، في حالة تطور الآن، حيث تنشأ علاقة التعلم الخاص أساساً أو بصورة خاصة عبر الإنترنت online. تستخدم برامج التوجيه والإرشاد عن بعد: الإنترنت، البريد الإلكتروني وأشكالاً أخرى من الاتصال الإلكتروني. توفر هذه البرامج الفرص لعلاقات توجيه وإرشاد والتي كانت سابقاً مقيدة بسبب الحدود الجغرافية.

٦- يحدث التوجيه والإرشاد العكسي أحياناً لمساعدة المزيد من أعضاء الإدارة العليا في إحدى المؤسسات في التعلم خلال معرفة الشباب من المهنيين وخاصة في حقول تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، الكمبيوتر، واتصالات الإنترنت.

تستخدم المكتبات ومؤسسات خدمات المعلومات الأخرى منهج التوجيه والإرشاد الرسمي لأسباب كثيرة. وتتضمن هذه من بين أسباب أخرى، تقديم العاملين الجدد إلى ثقافة المؤسسة، وتسهيل كل من التنمية المهنية والتنمية الشخصية للأعضاء التنظيميين، وفيما بعد تنمية مساهم المهني بالضبط على نفس المستوى من الأهمية، يقدم التوجيه والإرشاد الرسمي غالباً في المؤسسة إلى الزملاء الذين كانوا غالباً محرومين من هذه الفرص؛ لكونهم سيدات أو مجموعة أقلية.

يتضمن معيار إنشاء علاقة توجيه وإرشاد ناجحة بالطبع تطوير ثقة واحترام متبادلين من كلا الطرفين. على الرغم من أنه في بعض المواقف قد لا يكون المناخ أو ظروف التفاعل مهياً في الحال، ولكن يمكن أن يبنى بمضي الوقت. يتمثل العامل الأولي في أن تكون قادراً على أن تثق، إنه يمكن تطويره خلال فترة زمنية معقولة. الاحتمال الأكبر أن يحدث هذا، إذا كان المعلم الخصوصي ملتزماً بالعلاقة.

يملك المعلم الخصوصي، باعتباره عضواً متمرساً في المؤسسة، معرفة مرغوبة - عن المؤسسة وعلاقتها بالمجتمع الأكبر - وأيضاً يملك الفهم بأهداف المؤسسة العامة والتشغيلية، السياسات، الإجراءات والوظائف. بالإضافة إلى الفهم الصحيح للمؤسسة ذاتها، فإن المعلم الخصوصي الجيد، من المتوقع أن يملك خصائص معينة، متضمنة مهارات اتصال جيد بينها وبين الأشخاص، وشبكة شخصية معقولة من الزملاء الذين يمكن استشارتهم حول معرفة معينة، التي يمكن أن تساعد على تحقيق أهداف مشروع التوجيه والإرشاد بنجاح.

تطبيق برنامج توجيه وإرشاد فعال

خطوط إرشادية للمعلمين الخصوصيين والمتعلمين الأفراد

يساعد المعلمون الخصوصيون المتعلمين الأفراد على التفكير فيما وراء أدوارهم الحالية والإمكانات المدركة. سوف يكون في أوقات متنوعة، لدى المعلمين الخصوصيين أدوار الراعي، المرشد، المدرب، نموذج للدور الإيجابي، منمي الجدارات والمواهب، مدعم الأنشطة والانخراطات المهنية، المؤتمن على الأسرار، المتحدي، الاستشاري السياسي، فاتح الأبواب، منمي المسارات المهنية، و/ أو مدرس. من المفيد أن تحتفظ بهذه الأدوار في ذهنك، وأن تتخيل الطرق التي يمكن أن يطبق بها كل دور.

فيما يلي بعض الأدوار للنجاح في علاقة التوجيه والإرشاد:

خصائص المعلم الخصوصي:

- يطور مناخ استرخاء، وأن يكون أقرب إليك من نفسك في علاقته مع المتعلم الفرد.
- يظهر سلوك الرعاية والاهتمام وينقل التعاطف.
- يكون يقظاً في ملاحظة السلوك، وواعياً بالتلميحات غير اللفظية (لغة الجسد).
- يكون متواجداً عند الحاجة إلى الاستشارة، وعلى أساس منتظم ومجدول زمنياً.
- يطور منهجاً لحل المشكلات بتوضيح الموضوعات أو المواقف، وتحديد وتناول الخيارات المتاحة.
- أن يكون منصتاً حيويًا في محادثاته مع المتعلم الفرد، يسعى إلى تقديم النصيحة، وجهات نظر جديدة، اقتراحات، والتشجيع عندما يكون ملائماً.
- يحافظ على السرية في كل الأوقات.
- يقدم خيارات، يطرح أسئلة فعالة، ويوفر تغذية مرتدة بناءة، ومناهج بديلة، حيث تكون قابلة للتطبيق وعند اللزوم.

المهارات بالنسبة للمعلم الخصوصي

- يلاحظ السلوك، والتلميحات غير اللفظية عندما تظهر.
- يظهر الاهتمام بالنسبة للأحاسيس والانتباه للسلوك.
- ينقل التعاطف ليفرض الثقة.
- يحل المشكلات، يجري تحليلات موقفية، يوفر تغذية مرتدة ويقترح خيارات.
- يقترح ويقدم خيارات المسار الوظيفي مع المتعلمين الأفراد، ويوصي بالإستراتيجيات لتطوير اتجاه ناجح.
- يطرح أسئلة لافتة.

المهارات بالنسبة للمتعلّم الفرد

- يطور حماساً للتعلّم.
- يحافظ على الصراحة في العلاقة.
- يدرك المخاطرة باعتبارها نشاطاً تنموياً مهماً.
- يحدد حالات النجاح وحالات الفشل في عملية التعلّم، ويكون منفتحاً لمناقشتها مع المعلم الخصوصي.
- يستلم ويقيم بفاعلية التغذية المرتدة البناءة.
- يلتزم بتعلّم وتنمية المرء ذاتياً.

أدوار، مسؤوليات، وجدارات عملية التوجيه والإرشاد الخاص:

يمكن تحديد الأدوار العامة المتنوعة التي يؤديها المعلمون الخصوصيون بسهولة وتتضمن الآتي:

١- ينصح المعلمون الخصوصيون ويرشدون بمشاركة خبراتهم ورؤيتهم الثاقبة، ويقدمون توصياتهم بينما ينصتون إلى أفكار المتعلم الفرد

الذاتية وخططه المحتملة. يتمثل الغرض في العمل مع المتعلم الفرد في وضع أهداف مسار مهني واقعي، وملاحقة الاهتمامات المهنية استناداً إلى خطة التنمية.

٢- يدرب المعلمون الخصوصيون عن طريق فحص خلفية وخبرات المتعلم الفرد، مع تحديد حالات قوته وحالات ضعفه، مقترحين مهارات جديدة، ومقدمين تغذية مرتدة حول المخرجات الناتجة (نوقش التدريب بالتفصيل في الفصل السادس).

٣- يحفز المعلمون الخصوصيون ويشجعون المتعلمين الأفراد لدراسة التقدم مهنيًا بالاضطلاع بمزيد من المسؤوليات في الوقت المناسب في تهميتهم.

٤- يدرب المعلمون الخصوصيون ويدرسون المتعلمين الأفراد ليس فقط بتبني منهج "كيف تفعلها" ولكن أيضاً بالمشاركة في حقائق معينة ومعلومات أخرى مكتسبة خلال خبراتهم ومسؤولياتهم الذاتية داخل المؤسسة.

٥- المعلمون الخصوصيون نماذج دور، يدرسون بالأمثلة، وأيضاً من خلال أداء أدوارهم ومسؤولياتهم التنظيمية الذاتية. تظهر نماذج الدور، القيم، الأخلاق، والأداء المهني النموذجي، وقد أوضحت الخبرة أن المتعلمين الأفراد يقلدون غالباً معلمهم الخصوصيين.

٦- يدعم المعلمون الخصوصيون المتعلمين الأفراد في تكليفاتهم التنظيمية، ويسهلون اقتناص الفرص التعليمية، العقود والتكليفات المهنية.

٧- باعتبارهم مهنيين موثوق بهم مع الميل إلى الثقة في الآخرين، والاحترام المتبادل الملائم، يرشد المعلمون الخصوصيون المتعلمين الأفراد في المسائل المهنية، وتطوير العمل، ويتحدونهم باعتبارهم مؤتمنين على الأسرار خلال مناقشات صريحة تتناول موضوعات خاصة.

- ٨- يوجد المعلمون الخصوصيون شبكة عمل مدعمة عن طريق إنشاء، تحديد، والسعي إلى الأنشطة، المنظمات، البرامج، والانخراطات المهنية القابلة للتطبيق لتنمية المسارات المهنية للمتعلمين الأفراد.
- ٩- يساعد المعلمون الخصوصيون المتعلمين الأفراد على تنمية الجدارات، القيم، الاتجاهات والمواهب التي تتناغم مع التفكير والتخطيط الإستراتيجي لمؤسسة خدمات المعلومات.
- ١٠- يدرس المعلمون الخصوصيون المهارات التنموية ويقدمون المساعدة والتشجيع لتطوير قاعدة المعرفة اللازمة لأداء الالتزامات بنجاح، بين أشياء أخرى لتفسير السياسات والإجراءات.
- ١١- يدرب المعلمون الخصوصيون المتعلمين الأفراد لتطوير أهداف مسارهم المهني (كما جاء في الفصل السادس).

مراجع وهوامش الفصل

- (1) Jeruchim, Joan, Pat Sapiro. 1992. *Women, Mentors, and Success*. New York: Fawcett Columbine, p. 24.
- (2) Fénelon, François de Salignac de la Motte. 1699. *Les Aventures de Telemaque*.
- (3) Leninson, Daniel J., et al. 1978. *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine, p. 333.
- (4) Kram, K.E. 1985. *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- (5) Ensher, Ellen A., and Susan E. Murphy. 2005. *Power Mentoring: How Successful Mentors and Protégés Get the Most Out of Their Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass, pp. 142-152.
- (6) Ambrose, Larry. 1996. *A Mentor's Companion*. Chicago: Perrone-Ambrose.

الفصل الثامن

التخطيط المتتالي والتنمية

.....
حتى إذا كنت على مسار المضمار الصحيح، سوف
يتخطاك المتسابقون إذا جلست هناك فقط – Will Rogers
.....

تعريف التخطيط المتتالي:

اليوم لا يمكن تجاهل أهمية التخطيط المتتالي في نظام الموارد البشرية في مؤسسة خدمات المعلومات. يتضمن التخطيط المتتالي الاستقطاب، التدريب، الاحتفاظ، وإدارة الأداء، عوامل مهمة لإثراء الموارد البشرية للمؤسسة في المستقبل. نقاط كثيرة يمكن أن تميزها من عمليات تدريب الموارد البشرية التقليدية إلى حد كبير. إنها أساساً:

١- تركيز على القيادة والإدارة في مناصب مهمة داخل مؤسسات خدمات المعلومات؛ لضمان استمرارية القيادة؛

٢- عملية تنظيمية كاملة؛ لتحديد وتطوير مواهب الأفراد بدلاً من مجرد التركيز على الجدارات القائمة التي يتمتع بها أعضاء هيئة الموظفين.

٣- تحديد وتنمية ليس لمجرد شخص واحد فقط، ولكن ربما لأشخاص كثيرين ذوي قدرات إدارية كامنة للارتفاع بها، عندما تصبح المناصب القابلة للتطبيق متاحة.

٤- تركيز على خلق وتنمية تجمع تراكمي من الموظفين ذوي الإمكانيات القيادية.

٥- تيسير انتقال القيادة التنظيمية الذي لا يمكن تفاديه.

التخطيط المتتالي عملية نظامية للمحافظة على استمرارية القيادة في المناصب الرئيسية، بينما تحتفظ وتنمي معرفة وخبرة المستخدمين؛ لضمان مستقبل ناجح للمؤسسة. يتناول التخطيط المتتالي مساهمة المواهب المنبثقة أو

المحددة، مع أدوار قيادية متوقعة، ولكن ليس بالضرورة مناصب معينة. القصد من الأنشطة المتطورة لهذه العملية يتمثل في إعداد أي فرد واعد لأدوار القيادة، ولكنه لا يضمن ترقيات في المستقبل.

يطلق اسمان لوصف هذا النشاط في مكاتب اليوم: "التخطيط المتتالي" أو "الإدارة المتتالية". حيث تبدأ مؤسسات خدمات المعلومات التخطيط المتتابع من المديرين الحاليين إلى أولئك الذين في المستقبل، فإن الخصائص وحالات القوة للمديرين الجدد ينبغي أيضاً أن تؤخذ في الاعتبار. مهارات الإدارة والقيادة عبارة عن كل من فن ومجموعة من المهارات، وأوجه كثيرة يمكن تدريسها، تعلمها خلال الملاحظة والممارسة.

لفرض هذه المناقشة يتم الجمع بين مفاهيم التخطيط والإدارة، مع إدراكنا بوجود اختلافات؛ ينظر إليهما غالباً على أنهما وظيفتان متكاملتان بحيث تدعم إحدهما الأخرى. التخطيط المتتالي لا يعني ببساطة وظيفة واحدة محددة. ينبغي أن يكون مقبولاً أن "التخطيط المتتالي هو ذروة تنمية الإدارة الفعالة"⁽¹⁾. يصمم التخطيط المتتالي لضمان أداء موظفي المؤسسة الفعال والمستمر بتوفير الاحتياطات اللازمة للتنمية والإحلال للأشخاص الأساسيين بمضي الوقت. إنه مجهود أن تحدد، تقيّم، تنمي وتحفظ بالزملاء أصحاب المواهب على كل المستويات - الإداري، المهني، التقني - داخل مؤسسات خدمات المعلومات. إنه يساعد المؤسسات على تطوير قوة عاملة متنوعة، حيث أنها تحدد وتراقب مجمع المواهب المتراكم من أجل مساندة حاجات المؤسسة المستقبلية مع حالات القوة المتمثلة في المواهب في داخل المؤسسة. إنها إستراتيجية أساسية لتناول حاجات الموارد البشرية، وتشجيع تقدم الفرد داخل مؤسسة خدمات المعلومات. إنها أيضاً تشجع:

١- اكتساب البصيرة الثاقبة إلى القوة العاملة لمؤسسة خدمات المعلومات، من خلال التركيز على كل فرد من حيث الخلفية، الأداء، الخبرة، والتطلعات المهنية.

٢- تحديد مالم يكتشف بعد حتى الآن من المواهب.

٣- البناء على المواهب الحالية داخل المؤسسة، بينما أيضاً تحديد حالات الضعف المحتملة؛ في محاولة لإعداد العاملين لوظائف أكثر تحدياً.

٤- تسهيل تحديد الأفراد المؤهلين لملء فجوات القيادة المحتملة.

لوضع الأمر في صورة مبسطة، إنه التخطيط من أجل قادة المستقبل في خدمات المعلومات.

من العبارات شائعة الاستخدام إلى حد الإفراط، أن يكون لديك الشخص الصحيح، في المكان الصحيح، في الوقت الصحيح للغرض الصحيح، توجز هدف الإدارة المتتالية. نظام التخطيط المتتالي الجيد يكون ذا توجه تنموي بدلاً من أن يكون ببساطة عملية إحلال. ومن ثم، يمكن وصف العملية على أنها نشاط إستراتيجي، نظامي، عن قصد، يتم تصميمها لضمان مستقبل ناجح للمؤسسة من خلال توظيف ملايين الأفراد، في الوقت الملائم، في المناصب الملائمة. يتضمن هذا التحدي ليس فقط تحديد المرشحين الداخليين في مجهود متناسق لتطوير بنية تحتية من مستخدمي متميزين داخل المؤسسة، ولكن أيضاً وضع برنامج استقطاب فعال لتحديد المرشحين المؤهلين من خارج المؤسسة لوظائف في مؤسسة خدمات المعلومات. تقليدياً، التخطيط المتتالي في مؤسسات خدمات المعلومات، كان أكثر قريباً في أن يوصف بأنه تخطيط للإحلال. تأخذ

عملية التخطيط المتتالي الجديدة نسبياً، والأكثر رسمية إستراتيجية الإحلال التقليدية، خطوة مهمة إلى الأمام في اتجاه أن تكون خاضعة للطريقة العلمية في توقع حاجات القوى العاملة، ووضع إستراتيجيات تنموية لتلبية تلك الحاجات. تتمثل الميزة على أحد الجوانب في تدعيم دور المدير خلال عملية تحديد القادة المحتملين والتوصية بترقية بعض الموظفين.

لتحقيق الأهداف، مطلوب خطة معتمدة رسمياً لتسهيل تتابع الموظفين الأساسيين الحاليين. تقييم القوة العاملة الحالية خطوة أولى محورية في هذا المجهود النظامي لتحديد الأفراد ذوي الإمكانيات، وإجراء بهدف المساعدة في استمرار تحويل رؤية المؤسسة إلى حقيقة واقعة. مع ضمان قوة عاملة ذات مواهب في المستقبل يحتاج مستخدمو المؤسسة إلى تحديد حاجاتهم أولاً، وبعد ذلك، وضع خطة إستراتيجية لتنمية المستخدمين لتلبية لتلك الحاجات. في بعض مؤسسات خدمات المعلومات ذات الرؤية المستقبلية، "تلمي أهداف القيادة الإضافية خلال التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الذي يتضمن تحديد المناصب المحورية، التي تتطلب أولوية الاهتمام^(٢)".

يحدث هذا انسجاماً بين أوجه تنمية الموارد البشرية في الخطة وبين الاتجاهات الإستراتيجية لمؤسسة خدمات المعلومات ذاتها.

بعض الإستراتيجيات والمناهج:

لأن تنمية القيادة هي الهدف، فالخطة لازمة لتتاول تتابع أو توالي المستخدمين الأساسيين الحاليين، بينما يتم في الوقت نفسه تطوير قاعدة معرفة لقادة المستقبل. هذه ليست إستراتيجية إحلال بسيطة، ولكن، بدلاً من ذلك، محاولة لتوقع حاجات القوى العاملة في المستقبل، وبعد ذلك، ملاحقة الإستراتيجيات باستمرار لتلبية تلك الحاجات. ينبغي أن تتضمن

الإستراتيجيات كلاً من تدريب الموظفين وتنمية القيادة. يدخل هذا بصورة طبيعية في ممارسة التخطيط الإستراتيجي الذي تؤديه معظم المؤسسات ذات النظرة المستقبلية لتحديد رؤيتها، رسالتها، وقيمها^(٣). هذا الربط مع عملية التخطيط الإستراتيجي يضمن أن العملية مدفوعة برسالة المؤسسة، وتعكس الأولويات المحددة في مؤسسة خدمات المعلومات.

يوفر التخطيط المتتالي مزايا كثيرة. أولاً: إنه أداة تدريب إستراتيجية مفيدة، عن طريقها يحسن الاحتفاظ، وإعداد الموظفين لتولي الأدوار القيادية. ثانياً: من الممكن بنفس الأهمية كميزة، أنه أي - التخطيط المتتالي - يخدم بوصفه داعماً لازدهار المعنويات، ويزيد من رضا الموظفين. يضاف إلى ذلك، إنه يشجع على مزيد من الالتزام بالأهداف التنظيمية، ومن ثم، تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة في كل أرجاء موقع العمل، سواء كان أكاديمياً، مدرسة عامة، أو خدمات معلومات خاصة.

يوجد داخل المؤسسة، موضوع واحد أساس في التخطيط المتتالي يتمثل في تحديد المرشحين المحتملين دون التأثير السلبي على معنويات أولئك الذين لم يختاروا. يتطلب أحد المعايير التعرف إلى صاحب الإمكانيات الأمثل، تلك الجودة التي من السهل تحديدها عن طريق الإدارة وأفراد تنمية الموارد البشرية. يمكن أيضاً استخدام عملية مراجعة الأداء التقليدية؛ لتحديد المرشحين المحتملين. ومع ذلك، عيب هذه الطريقة أن أولئك الذين لم يعطوا الفرصة قد يخيب أملهم. الطريقة الثالثة، والتي نادراً ما تستخدم: عبارة عن واحدة من اختبار الذات، حيث أولئك الذين يدركون مواهبهم القيادية يتقدمون بأنفسهم للمشاركة في عملية القيادة المعلن عنها. عندما يتم تحديد المرشحين، فإنهم يبدأون في إعداد أنفسهم للقيادة المستقبلية باستخدام البعض من هذه الطرق:

- ١- حضور برامج تدريب على القيادة. يوجد كثير من مثل هذه البرامج، بعضها مصمم من أجل أمناء المكتبات بصفة خاصة، وبعضها الآخر أكثر عمومية تركز على المهارات والجدارات.
 - ٢- التركيز على التنمية الذاتية. حدد مهارات معينة ومجالات للنمو وأحضر برامج تدريب أو أد أنشطة أخرى لمخاطبتها.
 - ٣- تتبع خبرات عمل معينة، بما في ذلك الاضطلاع بمسؤوليات إضافية في المناصب الحالية، لتجريب مهارات جديدة التي تدعم النمو الفكري، ومن ثم، إثراء الثقة والجدارة.
 - ٤- تتبع فرص التدريب العملي التي تتضمن أنشطة القيادة مثل: مسؤوليات الإشراف، مع تغذية مرتدة بناءة لتطوير مهارات وقواعد معرفة مرغوبة.
 - ٥- تدوير الوظائف لاختبار المهارات المختلفة وزيادة معرفة الفرد وأيضاً المعرفة التنظيمية.
 - ٦- اضطلع بالمسؤوليات التي تشجع على تنمية جدارات جديدة، وليست بصورة طبيعية جزءاً من مسؤوليات الفرد الحالية.
 - ٧- عش في ظل القادة الذين من المقرر اعتزالهم العمل كممارسة تعلم ذات قيمة.
- تتطلب الطريقة الأكثر فاعلية لتناول الإدارة المتتالية عملية تحديد قادة المستقبل تكون مستمرة وبسيطة إلى حد ما وتتضمن الخطوات الأربع التالية: تحديد الجدارات اللازمة، تقييم الإمكانيات الفردية، استقطاب مواهب إضافية، وتدريب الأفراد في جهود وضع الأهداف لتلبية الحاجات

التنظيمية. يتطلب هذا وضع عملية روتينية لتحديد قادة المستقبل. ابتكر Rothwell^(٤) إستراتيجية مفيدة لمساعدة المنظمات في تكامل التخطيط المتتالي في تنمية الموارد البشرية. إنها مجموعة جداريات قيادة وإدارة متتالية جوهرية وأساسية:

- ١- افحص برامج الموارد البشرية مثل الاختيار، التدريب، التعويض، والمزايا، في ضوء حاجات التخطيط المتتالي.
- ٢- تأكد من أن المديرين يعطون اعتباراً خاصاً للاحتفاظ بالعاملين وتنمية ذوي القدرات العالية.
- ٣- حدد ممارسات الموارد البشرية التي يمكن أن تشجع أو التي تحبط حالياً التخطيط المتتالي الفعال.
- ٤- حدد أي عقبات يمكن أن تكون قائمة أو تعمل على تردد أو عدول العاملين عن الرغبة في قبول الترقيات أو أدوار القيادة.

من المعترف به الآن على المستوى العام أن القيادة صفة يمكن تنميتها، وأن القادة لا يعملون في عزلة. حيث أصبحت منشآت خدمات المعلومات أكثر تعقيداً، وأصبح من الحيوي تعريض المزيد من الأفراد إلى فرص تعلم مهارات القيادة. إنها إحدى المهام التمهيديّة، ولكنها أساسية، في مهمة التخطيط المتتالي أن تضع إطاراً يحدد في إيجاز تسلسل تحركات المستخدمين لكي يمكن تحديد المرشحين للمناصب الأساسية مسبقاً قبل الحاجة الفعلية. هذه العملية للتنمية الأساسية للقيادة تعمل على حدوث التشجيع والتوفيق بين النمو الحالي والمستقبلي من دون المزيد من الارتباك. يتحدد أحياناً موضوع تنمية القيادة والتخطيط المتتالي في خطة المؤسسة الإستراتيجية الدورية. إذا تم بصورة نظامية تحديد الحاجات إلى القيادة في المستقبل، في هذه الخطة، أو خطة

منفصلة أخرى، تستطيع المؤسسة بسهولة أكبر تقييم الجدارات التي سوف تكون مطلوبة للعاملين في مناصب القيادة الأساسية.

في كل أرجاء هذا الكتاب نصف النقاط الأساسية المتعلقة بالحاجات إلى القيادة، والتنمية، متضمنة التدريب، التوجيه والإرشاد، وبناء فرق العمل. ولكن تنمية القيادة ذاتها تتكون من عنصرين مترابطين بقوة: المهارات التي يلزم تعلمها، وأيضاً المكوّن الشخصي المهم. تكمل مجتمعة هذا الاستعداد الأساس والرغبة في القيادة. ومع ذلك، من الواضح أن المزيد من التدريب وتنمية أكبر لفرق العمل مطلوبة لإنجاز الانتقال السلس إلى مسؤوليات جديدة ومناصب جديدة دون ارتباك في تدفق العمل والخدمات المتطورة باستمرار.

خطوط إرشادية للتخطيط المتتالي

١- قيّم حاجات خدمات معلومات مستقبل المكتبة.

تحدد الخطة الإستراتيجية الأولويات الحالية والمستقبلية التي تعتبر جوهر بناء الخطة المتتالية. ضع إستراتيجيات لتلبية هذه الحاجات.

٢- حدد المناصب، حيث أعضاء الموظفين أو العاملون المحتملون يتطلبون معرفة أو تدريباً إضافياً.

- المناصب الحساسة هي تلك التي تكون حيوية للنجاح التنظيمي، قيم موقف القوة العاملة الحالي. ينبغي أن يكون الأشخاص في المناصب الحساسة قادرين على التقدم إلى مناصب ذات مسؤوليات أو كفاءة تقنية أعلى.

٣- حدد الجدارات

نقح توصيفات الوظيفة، واتخذ التزاماً بتحديثها باستمرار لكي تعكس القوى العاملة الحالية.

٤- اختر أنشطة التدريب والتنمية

حدد وادعم الموارد المتنوعة المتاحة لسد فجوات المعرفة والقدرات، ومن ثم بناء جدارات إضافية.

٥- أجر تدريباً إدارياً.

ينبغي أن يشارك المدبرون وخبراء المعرفة في التدريب الذي يركز على زيادة المهارات وتوسيع قاعدة المعرفة التي ينبغي على العاملين أن يتقدموا فيها.

٦- طبق إستراتيجيات وأساليب التنمية

ينبغي أن يحدد المدبرون أوقات الحاجة إلى الإستراتيجيات المختلفة، قبل تطبيقها وتبلغها إلى العاملين.

٧- المراقبة والتقييم

بمجرد أن يطبق المدبرون خططهم المتتالية، ينبغي أن يراقبوا التقدم، وقيّموا التطبيق وينقحوا خططهم عند اللزوم.

على الرغم من أن التخطيط المتتالي في طريقه إلى أن يصبح جزءاً أكثر انتشاراً في التخطيط الإستراتيجي في كثير من مؤسسات خدمات المعلومات ذات التفكير الأمامي، فإنه في الوقت الحالي، يحدث في الغالب "فقط في الوقت المضبوط" بدلاً من "فقط في الحالة المضبوطة". إنها تحدث أحياناً عند خلو إحدى وظائف الإدارة المهمة، ولم تكن هناك دراسة مسبقة جوهرية للتداعيات. ومع ذلك، في سيناريو مرغوب، فالعملية إستراتيجية أكثر منها رد فعل. وهذا بسبب أن أحداثاً قليلة لها مثل هذا التأثير على مؤسسة خدمات المعلومات، عندما يترك العمل في المؤسسة أفراد أساسيون، وبصفة خاصة قادة مرموقون. ومع ذلك، من المحتمل، سيكون لمثل هذا الفراغ تأثير يدوم طويلاً على الأعمال الداخلية في مؤسسة خدمات المعلومات، وأيضاً يمكن أن يحدث تأثيراً على الإدراكات الخارجية؛ ليس فقط بسبب فاعلية الموظف

المغادر للمؤسسة ولكن أيضاً من حيث ينظر إليها الزملاء من مؤسسات خدمات معلومات أخرى.

تأتي الحاجة الأكبر إلى التخطيط المتتالي من داخل التحدي الأساس إلى المهنة، تلك المهنة الضابطة للابتكارات التكنولوجية في مجال خدمات المعلومات. ذلك التحدي في المنطقة الرمادية من المهنة. مع وصول عدد لافيت من أعضاء الإدارة العليا - بما في ذلك أعضاء مجلس الإدارة، العمداء، وكبار أمناء المكتبات، بالإضافة إلى رؤساء الإدارات - إلى سن الإحالة إلى التقاعد، تصبح الحاجة إلى اتخاذ رؤية جديدة إلى مستقبل المهنة لافيتة إلى حد كبير. في الوقت نفسه، يقدم هذا السيناريو أيضاً فرصة فريدة لتنمية الجيل التالي من قادة خدمات المعلومات. هذا التحدي المزدوج عبارة عن واحد من تنمية القيادة، وفي الوقت نفسه التخطيط المتتالي. مع الإعداد الملائم للتابع، يمكن أن يتحرك إعداد الموظفين المحددين بتماسك وثبات إلى تحديات القيادة، وتسهيل الاتجاهات الحديثة بالنسبة لخدمات المعلومات.

دور القائد:

أحد الأوجه الحيوية في دور القائد أن يجعل تنمية الإدارة والقيادة على قمة أولوياته. وهذا يتطلب ليس فقط التخطيط المتتالي، ولكن أيضاً أن يصبح حيويًا في المسؤولية الأساسية لتحديد وتنمية المواهب. مطلوب زاوية مختلفة، تلك التي تختلف عن الرؤية التقليدية لتخطيط الإحلال. إنها تتطلب مراجعة محسوبة للتجمع التراكمي للعاملين الموهوبين، وجهود استقطاب للعاملين المحتملين، ثم وضع إستراتيجية، لكي يتم تشجيع أولئك الأكثر تأهيلاً بصورة واضحة على البقاء. يفحص مثل هذا المجهود الأسباب التي قد تدفع الأفراد إلى ترك المؤسسة ومن ثم تتطلب تعديل الأولويات؛ لتعكس أهداف الاستبقاء.

العامل البشري في أي مؤسسة تشكله الإجراءات الإدارية والقيادة. وهو يمثل أحد العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسة وتحفيز أداء العاملين وفعاليتها. يحتاج الهدف الأكثر أهمية إلى تحديد، تحفيز، والاحتفاظ بالقادة المحتملين خلال سلسلة من مبادرات التدريب. سوف يؤدي هذا إلى المزيد من الرضا مع عمل المؤسسة، ومن ثم إثراء الالتزام بالمؤسسة، وزيادة احتمال تحقيق أهدافها. ليس من خصائص عملية التخطيط المتتالي أن تكون محدودة المنهج، وينبغي أن تطبق برؤية واقعية لتحديات المستقبل، وليس بالضرورة أن ترتبط بمغادرة أو ترك أحد الأشخاص العمل والذي يشغل حالياً وظيفة قيادية. ينبغي أن تضع سياسة التخطيط المتتالي الخطوط العريضة، وتتبع الخطوات اللازمة لضمان الانتقال المنظم الذي يكون مفيداً للمؤسسة.

يمكن القول ببساطة، أن الخطة المتتالية الرسمية تتضمن عملية التحديد أولاً، وبعد ذلك إعداد المرشحين، أولئك الذين في مؤسسات خدمات المعلومات بالفعل، لما يمكن أو يحتمل أن يكون دوراً جديداً للقيادة بالنسبة لهم. يتضمن هذا تطوير نظام تغذية مرتدة يحيط الأفراد في المؤسسة علماً بكيفية أدائهم لأعمالهم؛ محددات نقاط قيادتهم الإيجابية، وأيضاً محددات حالات ضعفهم التي تحتاج إلى تصحيح خلال برامج قائمة بالفعل في المؤسسة، وخلال فرص تعلم مستمر. قد يتم تطوير فرص التغذية المرتدة هذه كبرنامج رسمي داخل المؤسسة، مثل عملية مراجعة سنوية أو نصف سنوية، وفي أي من الأوقات يناقش إذا ما كان العاملون يؤدون مهامهم طبقاً للمستويات المثلى، وإذا ما كانوا يظهرون أنواع القدرات المحددة بصفقتها مهمة إلى أدوار القيادة داخل المؤسسة. فرص التغذية المرتدة الأخرى يمكن

تطويرها خلال منهج غير رسمي إلى حد كبير ومتقدم باستمرار، بالإضافة إلى مراجعة الأداء العادية. قد تكون بعض أوجه التدريب مهمة بالنسبة لكل فرد، حيث يتعلمون مهارات ومعرفة جديدة، تكون مفيدة للمناصب الحالية والمستقبلية، بينما سوف تكون بعض أوجه التدريب الأخرى خاصة بأشخاص معينين، حيث تتم تنمية القابلين للتعلم والمواهب، ويعترف بها تنظيمياً. يُشجع الأفراد في بعض المؤسسات على "توسيع قدراتهم من أجل خلق النتائج التي يرغبونها بالفعل، حيث أنماط الأشياء الجديدة والممتدة تتم تغذيتها، ومن خلال التطلعات الجماعية التي توضع بدون قيود، ويتعلم الناس كيف يتعلمون معاً باستمرار^(٥).

خطوات في التخطيط المتتالي:

يستلزم المنهج العلمي لتطوير برنامج في التخطيط المتتالي، أولاً وقبل كل شيء، الالتزام بالاستعداد لتغيير القيادة بصورة حتمية. تكون العملية المتقدمة باستمرار، لتحديد تقييم وتنمية المواهب بصورة نظامية؛ لضمان استمرارية القيادة لكل الوظائف الأساسية في مؤسسة المعلومات التي تكون إجبارية تقريباً. وسوف يتضمن المنهج الأساس الخطوات التالية بالطبع بعد أن تلتزم مؤسسة خدمات المعلومات بالمفهوم والجهود التي يتضمنها التخطيط المتتالي:

١- حلل العوامل الديمغرافية في المؤسسة في ضوء كل من الهيكل التنظيمي وشغل الوظائف. هذه العملية شرط مسبق وحيوي للبدء في أي عملية تخطيط متتالية.

٢- حدد "احتياجات الإحلال" باعتبارها وسيلة لبناء برنامج تنموي؛ لكي يمكن أن يحدث التدريب وتنمية العاملين اللازمين.

٣- خطط وأعلن الأداء النموذجي على كل المستويات وبالنسبة للمستقبل؛ لكي تلبي الأهداف الإستراتيجية المحددة لمؤسسة خدمات المعلومات، مع الاستفادة من الهدف التشغيلي الخاص برأس المال الفكري المحدد أيضاً.

٤- قيّم المهارات القائمة بين العاملين الحاليين، ونموهم المهني المتوقع، ومن ثم أنشئ التجمع التراكمي "للقادة" المرغوب فيهم والقابلين للترقي.

٥- قارن حالات القوة وحالات الضعف لأولئك الذين تم تحديدهم مع الأوجه السابق ذكرها. راجع وقيم أداء العمل والجدارات لهؤلاء الأفراد، وشجعهم على تنمية الجدارات اللازمة للتقدم.

٦- حدد الاستقطابات المحتملة من الأفراد للمؤسسة، بالإضافة إلى العاملين الحاليين، الذين قد يكونون مرغوبين لاعتبارات القيادة داخل المؤسسة.

٧- نمّ القادة المرتقبين خلال سلسلة من برامج التدريب في أثناء العمل وخارج العمل، والتي تنشأ لضمان توالي ناجح لسد أي فجوات بين ما يمتلكونه من خبرات ومواهب، وما سوف يحتاجون إليه.

٨- أكد نجاح البرنامج. هذا التقييم ضروري؛ لتتقيد وإثراء البرنامج من أجل نتائج أفضل.

تقييم الجدارات:

كما ذكر، فإن معرفة الفرد أو مجموعة الزملاء على أنهم مرغوبون لفرص القيادة، وينبغي تشجيعهم، فمن الضروري تقييم مستويات جداراتهم

بطريقة ما ، وبعد ذلك صمم برنامج تنمية معيارياً أو متفرداً لإعداد كل واحد منهم لشغل مستويات أعلى. للقيام بهذا ، ينبغي أولاً أن تحدد تفصيلاً مجموعة من المهارات المرغوبة للأداء في وظيفة القيادة. يوفر هذا أيضاً مقياساً لتقييم نجاح عملية الإعداد.

تتناول اختبارات قياسية كثيرة قدرات القيادة المختلفة وتوفر مصدراً للبيانات المستهدفة تشغيلياً للاستخدام ولتحديد حالات القوة وحالات الضعف. يقيم –^(٦) Watson Glaser Critical Thinking Appraisal – أوجهاً متعددة للقدرة المنطقية التي تتناغم مع مهارات حل المشكلات والتفكير النقدي لفهم مضامين أوجه معينة في موقف معين. إنها أداة لتقييم التفكير التحليلي، والذي يعتبر استعداداً وأهلية أساسية للقيادة، يقيس نموذج^(٧) Mayer and Saloveg جودة التفاعلات مع الآخرين، وقدرات تشخيص وتناول صعوبات ما بين الأشخاص التي قد تحد من الدراسة. نموذج جدارة القيادة^(٨) الذي طور في جامعة ميتشيجان، والتقييم الذاتي لجدارات القيادة^(٩) هي أيضاً أدوات مفيدة للاختبار. تساعد مثل هذه الاختبارات المعيارية في تقييم حالات قوة القيادة للقادة الحاليين والمرشحين المرتقبين للإحلال المتوالي.

تمارين

- ١- خذ اختبار جدارة القيادة لتقييم حالات قوتك وحالات ضعفك كقائد. أحد الأمثلة على موقع جامعة ميتشيجان المركزية متاح على:
(www.chsbs.cmich.edu/leader_model/longassmt_p1.asp).
- ٢- خذ اختبار التقييم الذاتي المتاح على نفس الموقع.

المعايير الأساسية للبرنامج الفعال:

ضع في ذهنك عدداً من المعايير المهمة عندما تشجع وتدعم إحدى مؤسسات أعضاء الموظفين وتتيح الفرص إلى الملاحقة والتعلم من التحديات الجديدة.

١- ينبغي على القادة الإداريين أن يعتقدوا ويدركوا أن هناك إمكانية أن يساهم كل الأفراد فيما وراء مستويات أدائهم الحالية. في هذا الخصوص ينبغي على المديرين ألا يتوقعوا فقط نمو وتنمية الموظفين، ولكن أيضاً أن يقدموا لهم الفرص لحدوث هذا.

٢- ينبغي أن يكون لدى المؤسسات رؤية واضحة وتطلعية بالنسبة للمستقبل. سوف تساعد هذه الرؤية على إلهام كل الموظفين للمساهمة بأفضل أدائهم.

٣- ينبغي أن تستخدم المؤسسات منهجاً نظامياً لتحديد وتغذية المواهب.

٤- المسارات المهنية، متاحة بدلاً من درجات السلم المهنية، وينبغي أن تدرك وتطبق.

٥- توجد في كل منظمة قوة عاملة متنوعة، وينبغي الاعتراف بهذا التنوع ويقدر حق قدره.

٦- من الضروري تدفق المعلومات بحرية وانفتاح في كل أرجاء المؤسسة.

٧- يتم الاعتراف والتقدير للموظفين أفراداً وجماعات بالنسبة لإنجازاتهم ومساهماتهم.

٨- تساعد خطط التعلم والتنمية على وضع أهداف الأداء العامة، وتحديد مجالات تنمية الجدارات.

- ٩- يتوقع الموظفون استحقاقهم تغذية مرتدة منتظمة، محددة، وفي توقيتات معينة حول أدائهم. ينبغي أن يوفر القادة الإداريون التدعيم اللازم والإيجابي على أساس متقدم.
- ١٠- يوجد التزام صريح بالمنهج العريض والشامل للإدارة المتتالية.
- ١١- تؤكد الإدارة العليا باستمرار التزامها بتتمية الموظفين وبرنامج الإدارة المتتالية.

مراجع وهوامش الفصل

- (1) Cheloha, Randall S. 1999. "Hallmarks of Effective Succession Planning." *MMC Viewpoint Magazine* 2:3.
- (2) Stueart, Robert D., and Barbara B. Moran. 2006. *Library and Information Center Management*, 7th ed. Westport, CT: Libraries Unlimited, p. 268.
- (3) Stueart and Moran, *Library and Information Center Management*, pp. 93-117.
- (4) Rothwell, William J. 2005. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 3rd ed. New York: AMACOM.
- (5) Senge, Peter M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, p. 3.
- (6) Pearson's Talent Assessment Group. 2008. *Watson-Glaser Critical Assessment*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- (7) Salovey, Peter, Marc A. Brackett, and John D. Mayer. 2004. *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. Port Chester, NY: Dude Publishing/National Professional Resources.
- (8) "Leadership Competency Model." Mount Pleasant: Central Michigan University. Available: www.chsbs.cmich.edu/leader_model/model.htm (accessed February 11, 2010).
- (9) "360° Leadership Competencies Self Assessment." San Diego: Haines Centre Assessments. Available: www.hainescentre.com/pdfs/newsletter/ildr_sel_web.pdf (accessed February 11, 2010).

كلمة أخيرة موجزة:

نظرة شاملة إلى كل ما قيل في الموضوع

أعظم شيء تستطيع أن تفعله بالنسبة لشخص آخر ليس فقط أن تشاركه ثرواته الفكرية، ولكن أن تكشف له عن ثرواته الذاتية.

Benjamin Disrali

إن الحاجة إلى تنمية القيادة في منظمات خدمات المعلومات واضحة. إنها تتضمن ليس فقط أولئك الأشخاص الذين في مناصب اتخاذ القرار وتدعيم الإجراء، ولكن أيضاً أولئك الذين يتم تحديدهم على أن لديهم إمكانية أن يكونوا قادة. يتطلب تشجيع مثل هذه الإمكانيات تدعيماً تنظيمياً لتنمية الموظفين. ربما السؤال الأول الذي يطفو إلى الذهن عند التفكير حول تنمية القيادة سؤال بسيط: "لماذا، وكيف يجب على المرء أن يصبح معلماً خصوصياً، مدرباً أو حتى بناء فريق عمل؟" لم يصل كثير من الزملاء إلى مناصبهم الإدارية بامضاء وقت طويل في العمل، وحققوا ذروة نجاح إدارتهم بدون مثل هذا التدعيم التنظيمي، ولكن بدلاً من ذلك من خلال العمل الجاد، وبعض قدر من الحظ.

ولكن المستقبل المتوقع لم يعد ما اعتدنا عليه. لقد أصبح واضحاً أنه مطلوب بذل مجهود وأداء قيادي مختلف، ذلك المجهود الذي يعتمد على أفضل الموارد الفكرية، التقنية، والمعنوية، التي يمكن أن تكون لدى المؤسسة أو تستطيع اكتسابها. إنها تتطلب أولئك الموظفين ذوي التفكير

العميق، واسعي الاطلاع، نشطاء، ومبتكرين. استناداً إلى التأمل الثاقب. يستطيع كثير من المديرين تحديد بعض الدعم الذي يمكنهم في رحلتهم للعودة إلى أعلى درجات سلم النجاح. ومع ذلك، كان معظم ذلك التدعيم غير رسمي، وليس مبرمجاً تحديداً. إنه مكتشف بالصدفة، وليس دورة أنشطة مخططة. يستطيع كثيرون أن يتذكروا تشجيع المعلمين الخصوصيين. كانت تلك الفرص النادرة من خلال ترتيبات غير رسمية، ليجلس الشخص المبتدئ (في أي مهنة) عند أقدام الخبير "ليتعلم منه الأساسيات أو المعرفة التمهيديّة". لم يكن هناك احتمال بعد أن تطلق على المعلمين الخصوصيين أو المديرين العظام مثل هذه الألقاب المتميزة. لحسن الحظ، "تلك الطرق الأقل استخداماً" قد أصبحت الآن طريقاً عالية السرعة، متفوقة، أكثر تنظيماً، أكثر تركيزاً، أكثر مكافأة، وأكثر إثارة. يستفيد كثير من زملاء خدمات المعلومات الآن من التطورات والفرص الحديثة في الأداء والتنمية الذاتية. إعادة التخصيص الإستراتيجي للموارد في طريقها إلى أن تصبح نقطة بداية جوهرية.

تسهل الفرص غير العادية الآن النمو المهني للقادة المحتملين خلال برنامج منظم يتناول المشاركة في المعرفة والحكمة، التي جمعها تراكمياً، وبين معالمها بالتفصيل "خبراء وعلماء" في الموضوع على مدى فترة زمنية طويلة من الخبرات، وهم على استعداد لأن ينقلوا معرفتهم إلى "الساعين" إليها. تتطلب نقطة البداية المنطقية الأخذ في الاعتبار كيفية تعظيم القيادة الحالية وجهود تنمية الموظفين في مؤسسة خدمات المعلومات الذاتية للمرء. ويتوقع أن منظور التنمية ممر مثير ذو اتجاهين يتضمن البحث عن المعرفة، والتخطيط التنفيذي على أحد الجوانب، والتدريب والتوجيه والإرشاد، وبناء فرق العمل على الجانب الآخر. إنه يتضمن كلاً من المبادرة التنظيمية، والالتزام

الفردى. كثيرون هم الذين يفيدون الآن من التغيرات، أسس المعرفة الجديدة، العمليات التنموية، والمخرجات النهائية لهذه الجهود. آخرون - يبحثون عن مثل هذه الفرص. مثل هذه الجهود الإستراتيجية المضيفة للقيمة في طريقها إلى أن تصبح ضرورية.

يتم الآن تشجيع إثراء المهارات والجهود التي تستهدف تحصيل المعرفة؛ لأنها تخلق فرصة المكسب للجميع - مفسرة النمو المهني للمعلم الخصوصي أو قائد الفريق، ومن ثم، تقوي مهاراتهم القيادية. هذا النشاط تحديداً يمكن القادة، والقادة المحتملين من تحسين مهاراتهم القيادية وأدائهم، ويضع الأمثلة التي يمكن تقليدها. ملاحقة مثل هذه الخصائص، مع متابعة أنشطة التوجيه والإرشاد، سوف تكون متحدية للقادة المحتملين، وتعد بفاعلية المهنيين التابعين لهم والزملاء العاملين في مناخ "التخطيط المتتالي، وأنشطة الاحتفاظ بهم" ربما هذا البرنامج الأكثر قوة، والأجود فاعلية من حيث التكاليف للتعرف إلى المواهب، وتشجيع تطوير الأداء.

يتضمن مثل هذا البرنامج أنشطة التوجيه والإرشاد، بناء فرق العمل، والتدريب لتدعيم المهارات اللازمة لإحداث التأثير والتنمية في معرفة قدرات واهتمامات العامل. يعتمد نجاح القيادة على تنمية مهاراتهم. يتمثل الجانب المهم الذي يفيد من المشاركة في الأنشطة في تنمية الاعتماد على الذات، الثقة بالذات، والوعي بالذات. بتوفير بيئة لإثراء الأداء والتنمية .. يمكن أن تفتخر مؤسسة خدمات المعلومات في تدعيمها وتنميتها للموظفين الموهوبين. ومع ذلك، من الحيوي أن تنظر إلى هذه العملية باعتبارها إثراء الأداء، بدلاً من النشاط العلاجي. الثقافة التنظيمية التي تترتب على هذا الإثراء سوف تفتح الباب واسعاً أمام فرص جديدة مثيرة لكل من تنمية المعرفة ونجاح تنظيمي أكبر.

