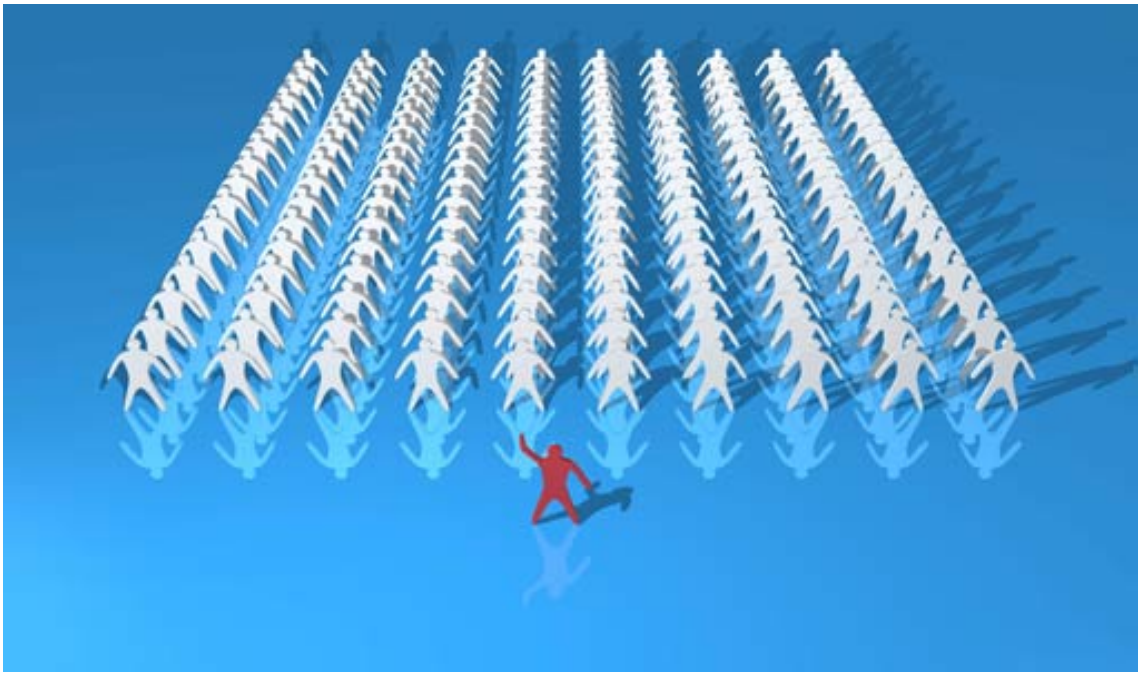
القيادة وإدارة المعرفة



كلما تقدم العمر بي أعرت اهتماماً أقل لما يقوله الرجال، وأراقب ما يفعلونه فقط. (آندرو كارينجي)

نظرة شاملة:

- تتمحور إدارة المعرفة حول توليد البيئة الصحيحة داخل المنظمة.
- تتمحور الإدارة الفعالة أيضاً حول توليد البيئة الصحيحة داخل المنظمة.
- تواجه المديرين المعاصرين تحديات العولمة والتكنولوجيا سريعة التقدم.
- تتطلب مثل هذه التحديات استجابات إبداعية، كما تتطلب وجود قادة لتحويل منظماتهم وتمكين طاقمهم.
- إنّ تمكين الطاقم يساعد على تسهيل عملية اتخاذ القرار.

تتمحور إدارة المعرفة حول توليد بيئة منظمية تؤدي إلى توليد المعرفة والتشارك فيها داخل المنظمة. ويعتبر هذا الأمر أحد الإسهامات الرئيسة للقيادة الفعالة.

والقيادة هي عملية التأثير في الأفراد وقيادتهم من أجل تحقيق الأهداف المرغوب فيها. وعلى امتداد السنوات التي انقضت، تم وضع نظريات متعددة من قبل الباحثين في الإدارة حول القيادة. ويمكن تصنيف غالبية هذه النظريات التي ولدت في الولايات المتحدة الأمريكية وفق التصنيفات التالية:

- نظريات السمات
- النظريات السلوكية
- النظريات الموقفية

وتقول نظريات السمات إنّ القادة يولدون ولا يصنعون، إذ أنّ القادة العظام لديهم سمات موروثة مثل الذكاء المرتفع، وفهم الآخرين، والثقة بالنفس، والكاريزما. وحسب هذه المدرسة فإنّ القيادة هي مجموعة من السمات (الخصائص) الرائعة الموجودة داخل القائد.

مقابل ذلك، ترى النظريات السلوكيات أنّ السلوك القيادي موجود على شكل سلسلة متصلة، تبدأ بالسلوك الاستبدادي وتنتهي بالنمط التشاركي. وقد حدد الباحثون وجود بنيتين سلوكيتين، تتعلق الأولى بالتركيز على الأفراد، وتتعلق الثانية بالتركيز على المهمة.

أما النظريات الموقفية فتؤكد على دور العوامل الموقفية، وأنّ النمط الملائم للقيادة هو دالة:

- علاقة القائد – التابع
- بنية المهمة
- قوة الموقع، إذ أن شدة الأثر، والإقناع، والمشاركة، والتفويض، تعتمد جميعها على استعداد المجموعة لتحمل المسؤولية.

وترتبط القيادة الفعالة بالنمط الذي تم تبنيه اعتماداً على العوامل الموقفية. وأفضل القادة هم أولئك الذي يكيفون أنماطهم طبقا للأنماط المتنوعة للناس والمواقف.

إنّ هذه النظريات المتعددة تحدد وتؤكد على بعض أوجه القيادة، وبحيث يكون التركيز على النمط الذي يعتمده المرء.

القيادة وأثر بيجماليون (Pygmalion):

أكّد البروفيسور J. Sterling من جامعة Harvard أنّ القادة الذين يثقون بقدرتهم على تطوير وتحفيز التابعين من أجل بلوغ مستويات عليا من الأداء سوف يعاملون تابعيهم بثقة وتقدير للذات. ومثل هؤلاء القادة إنما يمارسون تأثيراً ونفوذاً إيجابياً، ويحصلون على نتائج أفضل.

وحسب ما يقول Welch Jack المدير التنفيذي لشركة Electric General فإنّ القادة الجيدين يولدون الرؤيا، ويظهرونها بوضوح، ويمتلكونها، وهم يقودون هذه الرؤيا بحزم نحو الاكتمال. ومع ذلك، وعلاوة على كلّ شيء، فإنّ القادة الجيدين منفتحون. فهم لا يتمسكون بالقنوات الموجودة، وغير رسميين، وصريحون مع الناس.

انّ الحاجة إلى قيادة فعالة تنطبق على كلّ نمط من أنماط المنظمات. وفي العادة، يركز الباحثون والدراسات على منظمات الأعمال الكبيرة وقادتها.

قف وفكّر:

انّ سرب الطيور مجتمع متميز، إذ يشكل أنموذجاً يحتذى. فهناك قادة وهناك أتباع، وفي بعض الأحيان يتوجب على القادة أن يتخلوا عن القيادة لمواجهة عبء الرياح.

وبسبب طبيعة الحدس التي تتحلى بها الطيور، فإنها تعرف متى يجب أن تكون في موضع القيادة ومتى تكون جزءاً من الفريق. ووسط اختلاط مئات الطيور التي تقلع والتي تهبط معاً يتكون نظام مرتب يشتمل على التنظيم، والتحفيز، والاتصال بدون كلمات.

وباستطاعة المديرين محاكاة أسلوب "نظام الاختلاط" هذا، لأنّ الاتصال والتحفيز يحدثان بأشكال تختلف كثيراً عن الأسلوب العادي للتفكير (Daft, 1991).

القيادة في القرن الحادي والعشرين:

يمارس بعض الرياديين في منظمات الأعمال الصغيرة القوة والسلطة من أجل إدارة أعمالهم، وهم يقومون بذلك لإيمانهم أنهم أصحاب الأعمال، أو لأنهم قد عينوا مديرين قياديين في منظماتهم. والقيادة المستندة إلى القوة أو تحركها القوة هي ذاتية التركيز. والشكل البديل لهذا النوع من القيادة هو القيادة التي تحركها المسؤولية.

ويجب على القائد الفعال أن يولد الثقة، وأن يكون لديه إحساس بالهدف وإدراك له. وعلى القادة الفعالين مواجهة تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة.

ويجب النظر إلى القيادة على أنها مفهوم كلي، إذ يجب التركيز على الإسهامات والخصائص مثل: القيم، والمصداقية، والقوة، والتكامل، والقدرة على رؤية الصورة كلها، والقدرة على تحفيز الطاقم.

فإذا كان كلّ من القائد والمستخدمين يشتركون في القيم نفسها، ويذوتون Internalize هذه القيم، فإنّ الرباط بين القائد والمستخدمين سوف يكون قوياً. وفي مثل هذه الحالة فإنّ الأفراد سوف يتصلون مع بعضهم البعض بحرية من أجل نقل المعرفة التي يمتلكونها.

ويجب أن تكون القيادة في المنظمة التي تحركها المعرفة قضية جوهرية لا أسلوباً.

ويجب على القائد في أي نمط من أنماط المنظمات أن:

- يعمل ويتصرف كمدرب.
- ينشر المعلومات ويشجع توليد المعرفة.
- يقدم الموارد لإظهار الالتزام
- يكون له دور في المنظمة المتعلمة.
- يتخلص من ثقافة اللوم والتوبيخ.

- يكافئ ويعترف بجهود طاقمه.
- يسهل تطوير الأفراد والفريق.
- يشرك الآخرين في الرؤيا ويشرك الأفراد في صوغ الإستراتيجية.
- يستمع إلى مختلف الاحتمالات.

وقد كتب Senge Peter الباحث في مجال المنظمة المتعلمة:

تخيل أن منظمتك بمثابة باخرة تسير في المحيط، وتخيل أنك أنت "القائد" فيها، فما هو دورك؟ لقد طرحت هذا السؤال مرات عديدة على مجموعات من المديرين، وكانت الإجابة الأكثر شيوعاً، وهو أمر ليس بمستغرب، إن دوري هو دور "القبطان" في حين قال آخرون انّه دور "الملاح" الذي يحدد الاتجاه. وما يزال آخرون يقولون ان دوري هو دور "مدير الدفة" الذي يضبط اتجاه الباخرة ويراقبه، أو دور "المهندس" الذي يعمل في الأسفل لإذكاء النار وتزويد الطاقة، أو دور "المدير الاجتماعي" الذي عليه مهمة التأكد من ان كلّ شخص منخرط في العمل ويتصل مع الآخرين. وفي حين انّ هذه جميعها هي أدوار قيادية صحيحة، فإن هناك دوراً آخر يتقدم على هذه الأدوار كلها من حيث الأمية. ومع ذلك، فإن أحدا لم يذكره.

انّ الدور القيادي الذي تم إغفاله هو دور مصمم الباخرة، إذ لا أحد له تأثيره ونفوذه الكاسح أكثر من تأثير ونفوذ مصمم الباخرة. فما الفائدة التي يمكن أن يجنيها القبطان حينما يقول: "ثلاثون درجة إلى اليمين" في حين أن مصمم الباخرة قد بنى دفة تتحرك فقط إلى اليسار، أو دفة تستغرق مدة استدارتها نحو اليمين ست ساعات؟ انّه من غير المجدي أن تكون القائد في منظمة تم تصميمها بشكل ضعيف (Senge, 1998).

إنّ عملية تدقيق الحسابات النهائية "الجيدة" فيما يتعلق بالقيادة في منظمات الأعمال يجب أن تكون كما هي عليه في الجدول التالي:

جدول موازنة القيادة

الأصول

الخصوم

الأمانة

الاتصال

الاعتمادية

الاعتبار

الدعم

الرعاية

الحماس من أجل الزبائن

التقدير

الوضوح

الاحترام

الطمع

القسوة

الغطرسة

الانغزالية

الخوف

التخويف

الافتقار إلى الإلهام

التلاعب

النزوة

الفضيحة

ومن أجل أن تكون أنت في موضع قيادة الممارسة الأفضل اطلب من مستخدميك القيام بعملية تقييم لك.

قياس فعالية القائد في منظمتك:

ضع علامة للإجابة بنعم وعلامتين للإجابة بلا:

1- هل هو قائد انعزالي، أي يعتزل الناس؟

2- هل يتحدث معك بشكل منتظم؟

3- هل هو كفؤ لما يقوم به؟

4- هل تعرف ما هي قيمه؟

5- هل ينقل قيمه بوضوح إلى كافة المستخدمين في المنظمة؟

6- هل تثق به؟

7- هل يثق بك؟

8- هل هو جيد التعامل مع الزبائن؟

9- هل هو جيد التعامل مع مستخدميه؟

10- هل يقدم الدعم والمساندة عند حدوث الأزمة؟

11- هل يعتبر نفسه "خادماً" للآخرين؟

12- هل يحظى باحترام الآخرين داخل المنظمة وخارجها؟

13- هل يفهم طبيعة السوق وبيئة الأعمال المتغيرتين؟

14- هل يقدر (يعترف) بجهود كافة المستخدمين؟

15- هل هو حازم في اتخاذ القرارات؟

16- هل يعاملك بنبل؟

17- هل هو جيّد في الاتصال؟

18- هل يحفز الموظفين للحصول على كفايات ومهارات جديدة؟

19- هل يمارس القيادة بالقدوة؟

20- هل يوبخ مستخدميه عند حدوث أخطاء؟

21- هل يشجع التعاون داخل المنظمة؟

22- هل لديه اهتمام مباشر بنمط الأشخاص الذين يتم استقطابهم؟

23- هل يشجع التشارك في المعرفة؟

24- هل يؤمن بالاتصال المفتوح والصادق؟

العلامات:

23 – 25 نقطة: لديك قائد فعّال جدّاً. تهانينا

20 – 22 نقطة: لديك قائد جيّد جدّاً. هناك مجال للتحسين

15 – 19 نقطة: عليك القيام بالكثير قبل أن يصبح القائد فعالاً.

المصدر: كتاب إدارة المعرفة، مدخل تطبيقي