

# المنطلقات الفكرية الأساسية للقيادات فى عصر المعرفة

ورقة علميه

مقدمة

للملتقى الثالث للجدارة:

إعداد قادة المستقبل : تطبيقات لمفهوم الجدارة

الخبر ١٣ - ١٥ ربيع ثانى ١٤٢٩ هجرى  
( الموافق ١٩-١٢ أبريل ٢٠٠٨ م )

إعداد :

أ.د هدى صقر

## المحتوى:

مقدمة :

أولاً : فلسفة رأس المال الذهني: الأصول المحورية  
لتنافسية المنظمة

ثانياً : الأشكال الحديثة لمنظمات المعرفة و  
الجدارات الخاصة بها

ثالثاً: إفتراضات و قناعات و جدارات و قيم القاده  
فى عصر المعرفة

الخاتمة:

## المقدمة:

إهتمت القيادات التحويلية الناجحة في المنظمات المتفوقة و ادركت أهمية رأس المال البشرى و الفكرى و كيفية الحصول عليه و تطويره و زيادة فاعليته و كيفية تحفيزه و الحفاظ عليه إيماناً بدوره فى زيادة قيمة أصول المنظمة .

إذ يعد رأس المال البشرى أحد رؤوس الأموال الأربعة للمنظمات فهناك رأس المال الطبيعى ، رأس المال المادى ، رأس المال الإجتماعى

غير أن رؤوس الأموال الأخرى تتوقف فاعليتها على مدى فاعلية رأس المال البشرى الذى تتزايد قيمته مع تزايد خبراته و قدراته و معارفه و جدارته عبر الزمن .

إن رأس المال البشرى يتكون من جميع القوى البشرية القادرة على شغل كافة الوظائف داخل المنظمة سواء كانت تلك الوظائف إدارية أم فنية.

نظراً لأن البشر غير متساوين فى إمتلاك القدرات و الجدارات و المهارات فإن هناك فئة تملك أكثر من غيرها للقدرات المعرفيه و الفكرية و الإبداعية و الإبتكارية و إنتاج الأفكار الجديده و تطوير الأفكار القديمة ، تلك الفئة هى التى يطلق عليها رأس المال الفكرى و الذى يتوقف عليها مكانة المنظمة و تنافسيتها.

إذا تبحت المنظمات اليوم عن ميزه تنافسية تميز إنتاجها عن غيرها و قد تكون تلك الميزه متمثلة فى إنخفاض التكاليف ، إرتفاع الجودة، السرعة ، المرونة ، الخيال ، الأفكار ، و الإتصالات .

و يمثل رأس المال الذهنى الموجودات التنافسية ( Competitive Assets ) القادرة على المحافظة على مستوى متفوق للمعرفة داخل المنظمة ، فهو المعرفة الخارجة الى حيز التطبيق و المستثمره لصالح المنظمة لان المعرفة تعد بمثابة أسلحة نووية تنافسية فى عصرنا هذا عصر المعرفة .

إن مفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد ، إن الجديد اليوم هو حجم تأثيرها على الحياة الإقتصادية و الإجتماعية و على نمط الحياة عموماً، وذلك بفضل الثروة العلمية و التكنولوجية

و يعد إقتصاد المعرفة فرع جديد من فروع العلوم الإقتصادية ظهر فى الآونة الأخيرة، حيث يقدم رؤية أكثر عمقا لدور المعرفة ورأس المال البشرى من أجل تطوير الإقتصاد و الأعمال و تقدم المجتمع ككل.

فالمعرفة اليوم ليست ترفاً فكرياً ، بل أصبحت أهم عنصر من عناصر الإنتاج ، و من ثم فإن العمل على خلق و تطوير رأس المال البشرى و الذهنى بنوعية عالية أصبح من أهم التحديات التى تواجه منظمات الآلفية الثالثة.

## أولاً : فلسفة رأس المال الذهنى: الأصول المحورية لتنافسية المنظمة

لقد كانت المصادر الطبيعية فى الماضى أهم مكونات الثروة القومية و أهم الموجودات الثابتة واهم مكونات الشركات و المجتمع، أما الآن فى عصر المعرفة أصبح رأس المال الفكرى يعد أهم الأصول المحورية و أهم مكونات الثروة القومية و أعلى موجودات الشركات.

يعد رأس المال الفكرى *Intellectual Capital* أصل إدارى و من ثم يطلق عليه – إدارة راس المال الفكرى *ICM*.

### ■ راس المال الذهنى .... لماذا يعد أصول محورية لتنافسية المنظمة؟

- قدرة متفرده تتفوق بها المنظمة على منافسيها تتحقق من محصله جدارات مختلفة تسهم فى القيمة المقدمة للعملاء و التى هى مصدر الميزه التنافسية.
- قدرات متميزه يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين فى المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيها و تحقيق مستويات عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.
- نخبة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكله الصندوق الأسود للعمل الإنتاجى إلى مكوناته الأولية و إعادة تركيبها بشكل متميز .
- يتكون من العاملين الذين يعدون النجوم اللامعة و العقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم.
- مجموعة الجدارات و المهارات المتوفرة فى المنظمة التى تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الإستجابة السريعة لمتطلبات العملاء و الفرص التى تتيحها التقنية.

- الأصول التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق و الإستراتيجى المعتمدة على الإبتكار و التجديد الذى يعد المدخل الرئيسى للبقاء فى بيئة العمل سريعة التغير.
- عقول تتمتع بمهارات و جدارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب و التفكير فى عدة إتجاهات للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق إقتناص فرص أكثر.

- مجموعة من الموارد المعلوماتيه ( للأشخاص) والتي تتكون على هيئة نوعية من المعارف :

\* معارف ظاهرة **Explicit Knowledge** يسهل التعبير عنها أو كتابتها و بالتالى نقلها إلى الآخرين فى شكل وثائق .

\* معارف ضمنية **Tacit** مبنية على الخبرات الشخصية و القواعد البد يهيه التي تستخدم فى تطوير المنظمة .

- و من ثمة يتسم رأس المال الفكرى بما يلى :

- جزء من رأس المال البشرى للمنظمة .
- يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية و تنظيمية فائقة دون غيرهم.
- يرمى إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة .
- يسعى الى تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة.
- لا يتركز فى مستوى إدارى معين دون غيره.
- لا يشترط توافر شهاده أكاديمية لمن يتصف به.

## مفهوم الجدارة للمنظمات

يعد مفهوم الجدارة من المفاهيم المعقدة ، حيث أن معنى المفهوم يمكن إستخدامه بطرق مختلفة للعديد من الناس.

و التساؤل هنا حول مفهوم جدارة المنظمة و كيف يتم تطويره على مدى الزمن و حول مفهوم التعلم و المعرفة و مدى أهميتهم لتطوير الجدارة.

و ما هي الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها المنظمات لتطوير جدارتها؟

و نعرض فيما يلي لبعض التعاريف التي وردت حول الجدارة المحورية للمنظمة :

- يعرض Webster لمفهوم الجدارة المتميزه و المتفرده للمنظمة كما يلي :

إن الجدارة المتميزة للمنظمة تسمح لها بأن تركز الإنتباه على العملاء الذين تم خدمتهم ، و على طبيعة الحاجات التي تم إشباعها ، و على دور منتجات أو خدمات الشركة التي تم تقديمها لإشباع هذه الحاجات .

- هي قدرة المنظمة على تطوير و إدارة العلاقات مع الموردين و العملاء و المنظمات الأخرى و أن تتعامل بفاعلية مع كافة التفاعلات التي تتم في إطار هذه العلاقات .  
و من ثم نجد أن هذا المفهوم للجدارة تضمن ليس فقط إمتلاك المعرفة أو المهارات أو المواصفات بل أيضا استخدام هذه المواصفات و المؤهلات .

- تتمثل الجدارات المحورية في التعلم و المعرفة المجمعه داخل المنظمة ، خاصة المتعلقة بتنسيق المهارات المتنوعه و توحيد المسارات المتعدده للتكنولوجيا .  
و من ثم فإن هذا المفهوم يعتبر الجدارة هي الأساس الذي يربط بين الأعمال القائمة و يجعلها متماسكة .

- جدارة المنظمة تتمثل في قدراتها على تحديد و إشباع حاجات و رغبات العملاء و في تحقيق معاملات مربحة معهم .

- تكمن جدارة المنظمة في قدرتها على توظيف علاقتها مع الموردين و أيضا التعاقدات من الباطن لتحقيق عملية إرضاء حاجات العميل .

- تتمثل جدارة المنظمة في قدراتها على تلبية الطلبات التي تقع عليها من قبل المتعاملين معها ، حيث أن هذه القدره طورت نتيجة للربط بين ما تمتلكه من موارد و أنشطة و مهارات داخلية و بين ما يملكه المتعاملين معها من الخارج .

و يتم تعزيز و تطوير هذه الجدارة بالتعلم و الخبرة المتبادلة التي تمارسها المنظمة من خلال علاقتها المتبادلة مع المتعاملين معها في إطار بيئى .

- جدارة المنظمة هي نتيجة لتوظيف المعرفة المجمعه و المتاحة للنظام بأكمله و نتيجة لشبكة العمل القومية التي تربط الموردين ، و الصناع ، و الشركاء ، و المستثمرين و العملاء .

- تكمن جدارة المنظمة في المعرفة المتجمعة لدى العاملين ، و مهاراتهم و مؤهلاتهم و خصائصهم ، و أيضا مدى معرفتهم و إستيعابهم للتكنولوجيات القائمة و العمليات اللازمة لأداء الأنشطة و التي تمكن المنظمة من التفوق و التميز على منافسيها .

- يرتبط أداء المنظمة متمثلاً في : حصتها التسويقية ، الربحية ، زيادة المبيعات ، و إشباع حاجات العملاء على عدة عوامل في مقدمتها جدارة المنظمة.

و من ثم فإن التعلم الدائم المستمر للعاملين ورفع مستوى الموارد الأخرى الموجودة هي أساليب رئيسية لتطوير الجدارة.

## مفهوم الجدارة للأشخاص :

- تعبر الجدارة عن مدى جودة و نوعية الفرد في أن يكون على درجة عالية من الكفاية و الجودة البدنية و الذهنية.
- الجدارة هي متطلب نمطي للفرد لكي يؤدي و وظيفة محددة بشكل جيد و سليم . فهي تشتمل على مجموعة المعارف و المهارات و السلوكيات المستخدمة لتطوير الأداء.
- الجدارة هي قدرة الفرد على الإختيار المبني على المعلومات.
- الجدارة هي القدرة المحققة والتي يمكن الإستدلال عليها من إستخدام الفرد للمعرفة ، و المهارات ، و القدرات الشخصية ، و الإجتماعية و القدرات المنهجية ، في مواقف العمل أو الدراسة و في تطوير ذاته مهنياً أو شخصياً.
- الجدارة هي الأداء المحقق و هي ما ينجم عن تطبيقات المعرفة في أداء المهارة المطلوبة أو النشاط بمستوى و بمعايير محدد مسبقاً.
- الجدارة هي إنجاز و تحقيق أهداف التعلم في مجال محدد.
- الجدارة معنية بالتصرفات و السلوك و الممارسات التي يحددها و كلاء التغيير الذين يرون من واقع خبراتهم إنها لازمه لإحداث التغيير.

\* يشار بالجدارة إلى ما يظهره الفرد من قدره على الأداء ، بمعنى مدى ما يمتلكه الفرد من معرفة ، و مهارات ، و صفات و سمات شخصية لازمة لمواجهة و مقابلة المتطلبات الخاصة بموقف معين

- الجدارة هي ما يعرفه الفرد ، و ما يتفهمه ، و ما يستطيع أدائه . فهي القدرة على تطبيق المعرفة والمهارة في مجال محدد.

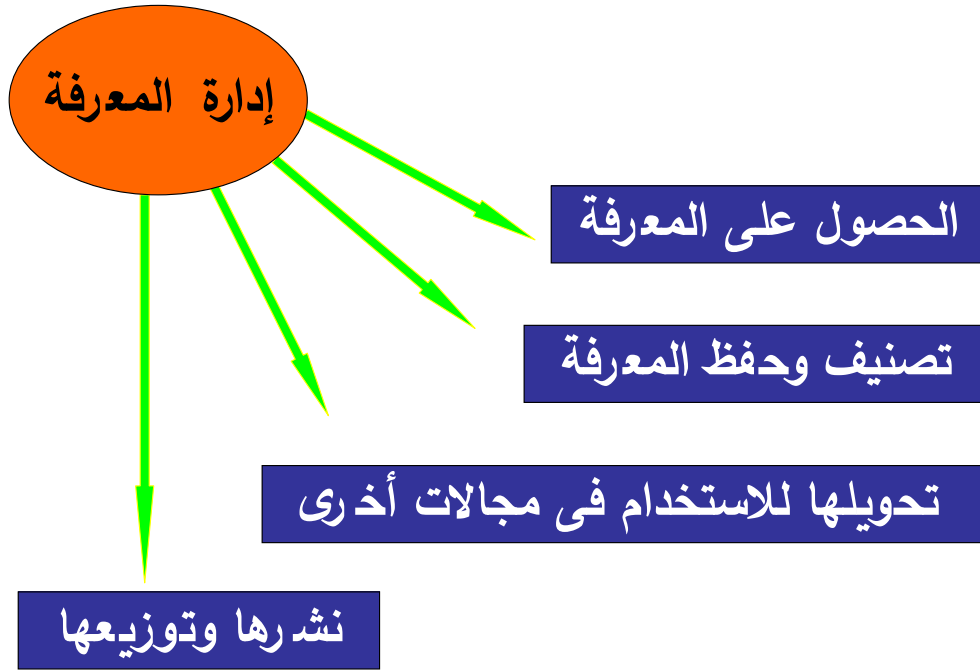
- هي أهلية و إختصاص و كفاءة مهنية و حرفية و وظيفية للفرد لازمة لأداء الانشطة التي تقع في نطاق مهنة أو حرفة أو وظيفة و ذلك وفقا للمعايير المتوقعة في عملية التوظيف أو الممارسة.

- الجدارة هي القدرة على أداء و وظيفة ما وفقا وطبقا لمعايير الأداء.

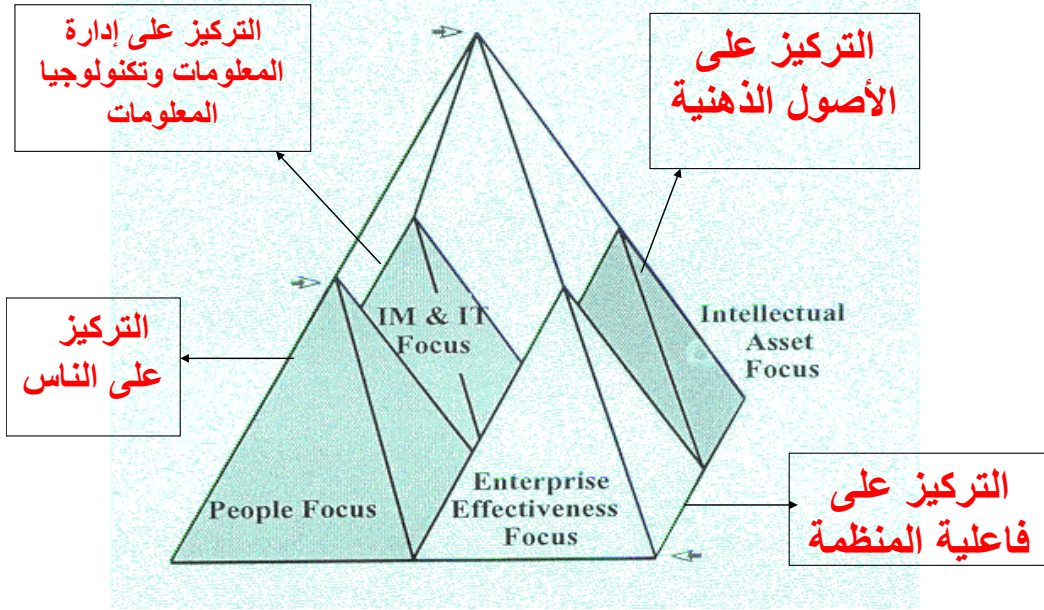
## ■ خصائص اقتصاد المعرفة:

١. العولمة Globalization
٢. التكيف التام للتوافق مع رغبات العملاء Mass Customization
٣. نقص " الكوادر " والمهارات Staff/Skill Shortage
٤. التركيز على خدمة المستهلك Customer Services Emphasis
٥. خدمة " الخدمة الذاتية " Self-Service " Service "
٦. التجارة الإلكترونية Electronic Commerce
٧. انتهاء ظاهرة التوظيف مدى الحياة
٨. الحاجة للتعلم مدى الحياة
٩. المؤسسة في واحد Corporation of One





## مجالات تركيز الاستراتيجية الشاملة لإدارة المعرفة



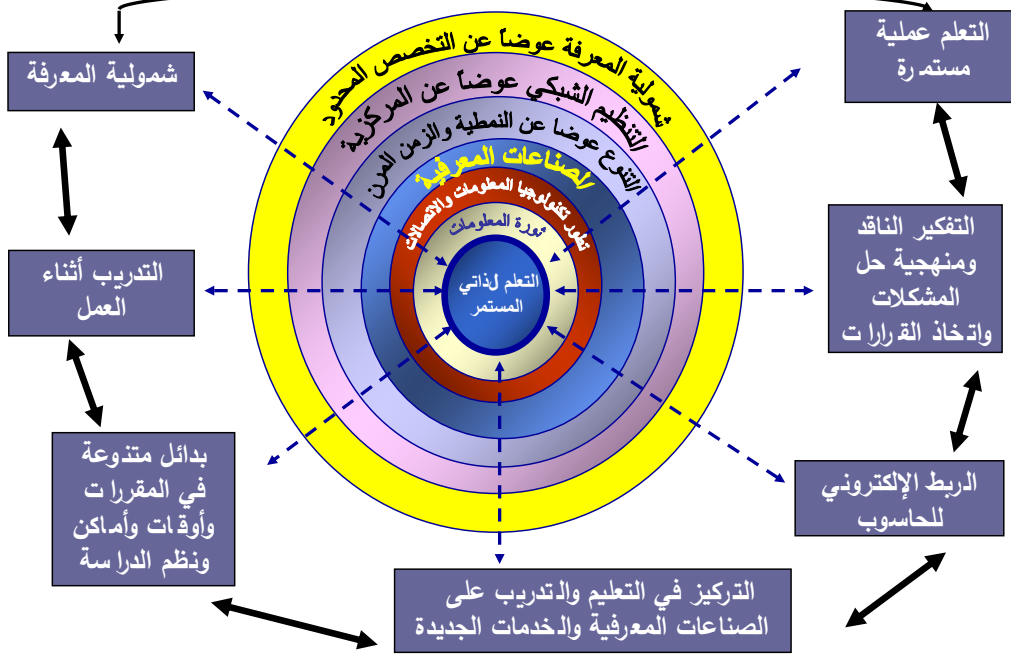
## نقلة نوعية في الاستراتيجيات التعليمية - التعليمية

إلى

من



## التعلم الذاتي المستمر محور ثورة تكنولوجيا المعلومات وإتصالات



فلسفة منظمات المعرفة



تفعيل القدرة المحورية

( رأس المال الذهني )



بناء إستراتيجية تنافسية

من خلال إستثمار رأس المال الذهني

## التنافسية من خلال رأس المال الذهني

### تتطلب

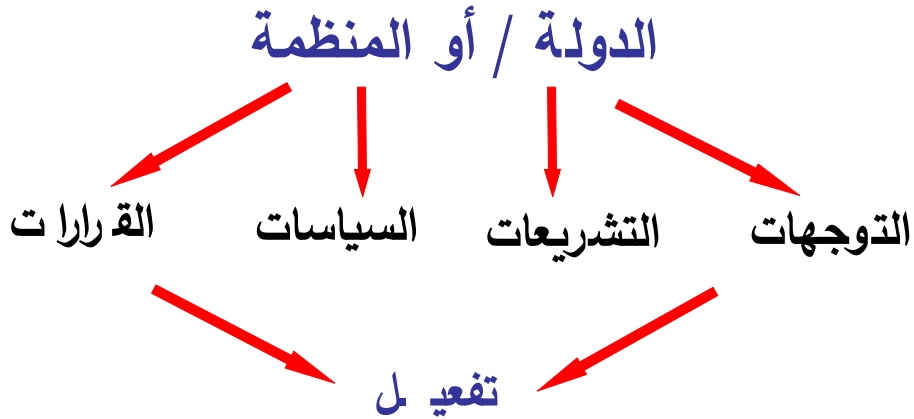
- عولمة جهود إدارة وتنمية الموارد البشرية .
- إكساب وتزويد العنصر البشري بالخصائص والصفات العالمية .
- الإعتماد على مدخل إستراتيجي لبناء أهم موارد الدولة وهو

### ( رأس المال الذهني )

- بناء إستراتيجية علمية متكاملة لإدارة الموارد البشرية المعاصرة .
- التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية

الإستراتيجية العامة للمنظمة

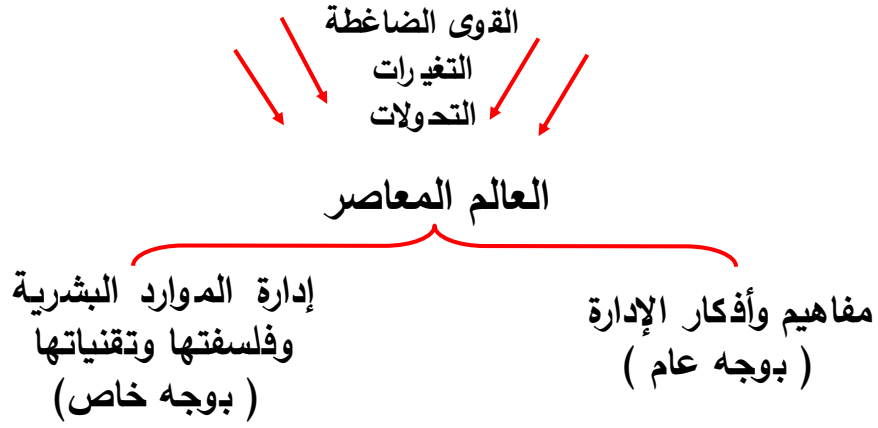
الإستراتيجية العامة للدولة



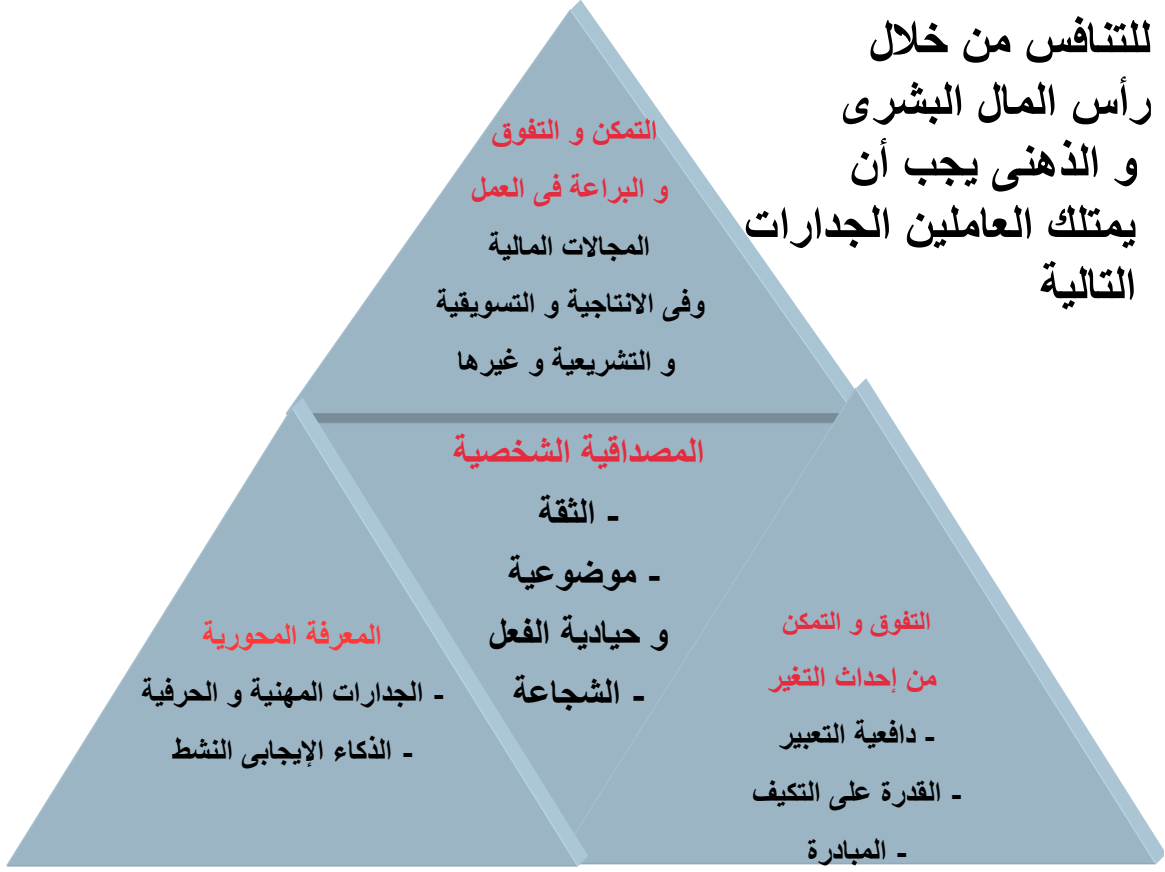
الإدارة الإستراتيجية ذات الرؤية الشاملة

لرأس المال البشري و الذهني

## على مستوى المنظمة :



للتنافس من خلال  
رأس المال البشري  
و الذهنى يجب أن  
يمتلك العاملين الجدارات  
التالية



## ممكنات بناء الجدارات لرأس المال الذهنى

- ١ - حرية الوصول للمعلومات والمعرفة الخاصة بالعمل لتسهيل إتخاذ القرارات.
- ٢ - مدى توصيل المعلومات والمعرفة بكفاءة للعاملين.
- ٣ - درجة معرفة العاملين بالنواحى المالية.
- ٤ - كفاءة المشاركة فى المعلومات بين الإدارات.
- ٥ - مدى وضوح أهداف المنظمة للعاملين.
- ٦ - مدى وضوح أهداف العاملين الشخصية.
- ٧ - نطاق التعليم التنظيمى.
- ٨ - تغيير التركيبة العقلية للعاملين.
- ٩ - مدى وجود مشاركة فى التركيبة العقلية للعاملين.
- ١٠ - مدى مكافأة وتشجيع خلق المعرفة والمشاركة فيها.
- ١١ - نسبة العاملين الذين يقدمون إقتراحات.
- ١٢ - مدى إلتزام الإدارة العليا بتبادل وإقتسام المعرفة داخل المنظمة.

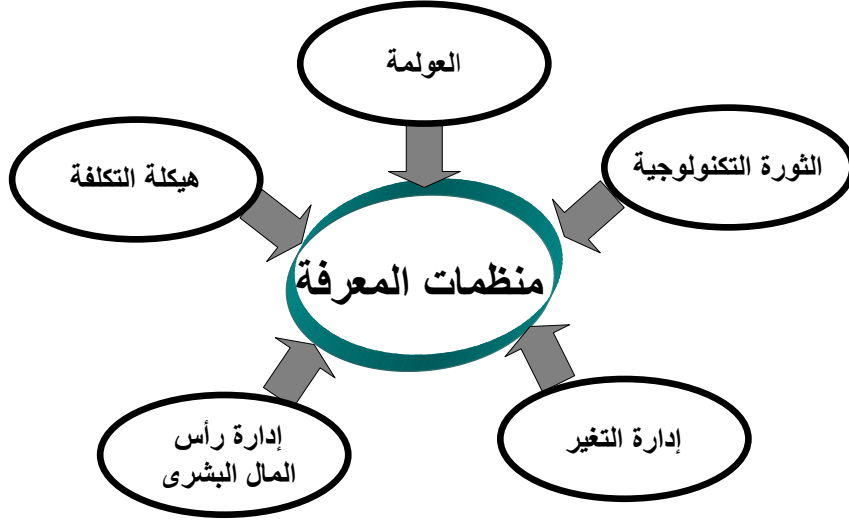
## جدارات رأس المال البشري و الذهنى للمنظمات فى عصر المعرفة :

- ١- القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.
- ٢- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.
- ٣- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات وتطبيقاتها فى مجال العمل.
- ٤- القدرة على التعاون والعمل فى فريق، وإتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية.
- ٥- إتقان أكثر من لغة أجنبية عالمية.
- ٦- إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان فى بيئات عمل تقليدية أو افتراضية.
- ٧- القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالعملاء وتلبيتها .
- ٨- القدرة على رصد المتغيرات وسرعة التحرك والتغير.
- ٩- امتلاك مهارات إضافية مميزة.

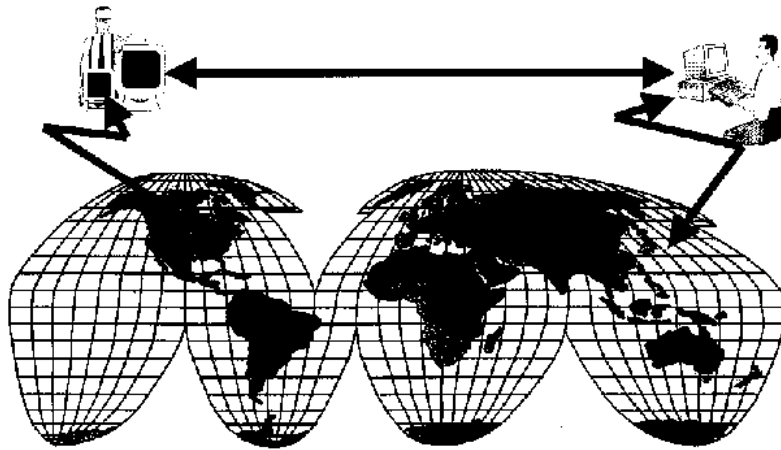
## ثانيا : الأشكال الحديثة لمنظمات المعرفة و الجدارات الخاصة بها



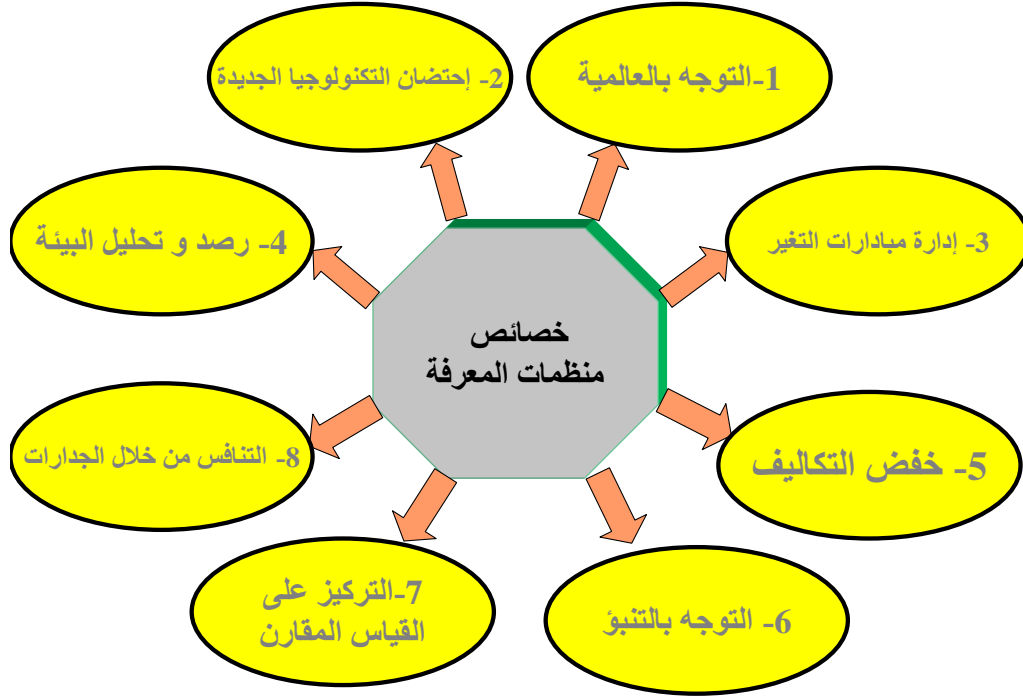
## التحديات التنافسية التي تواجه منظمات المعرفة



## التنافسية والنفوذ للعالمية

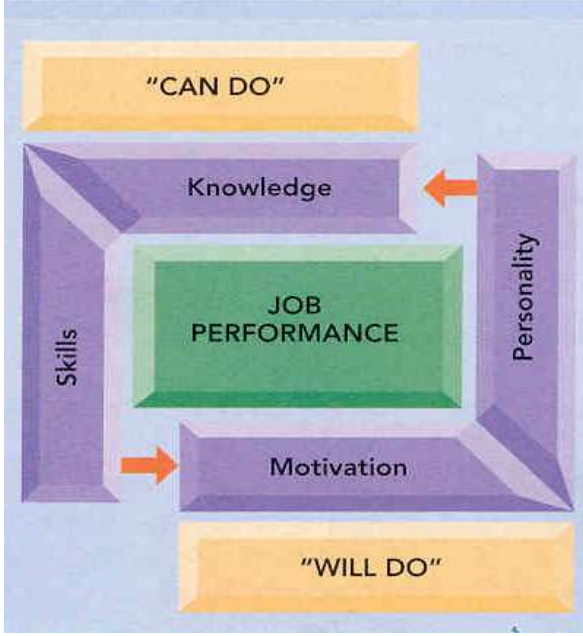






إذا ما ارادت المنظمة إختيار العاملين بناء على ما يمتلكون من جدارات فعلية  
أن تركز على:

-عناصر القدرة على الأداء و تتضمن:  
•المعرفة ، المهارات، الجدارات و الإستعدادات و تمثل احتمال إكتساب معرفة جديدة.



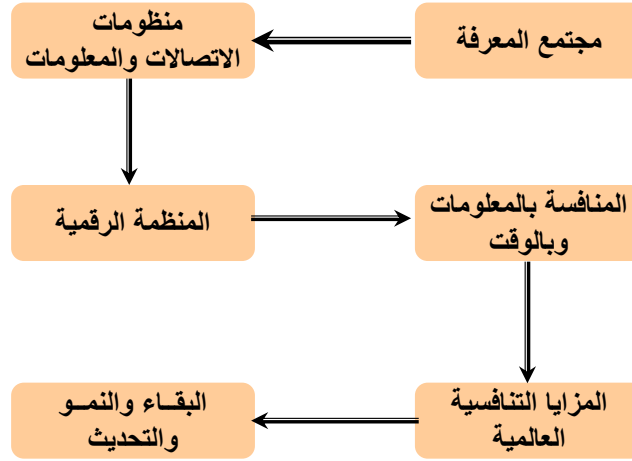
-عناصر الرغبة في الأداء و تتضمن:  
\* الدافعية و الاهتمام و سمات الشخصية.

## ■ نماذج من منظمات المعرفة

- ١ - المنظمة الرقمية
- ٢ - المنظمة الافتراضية

## Digital Organization اولا : المنظمة الرقمية

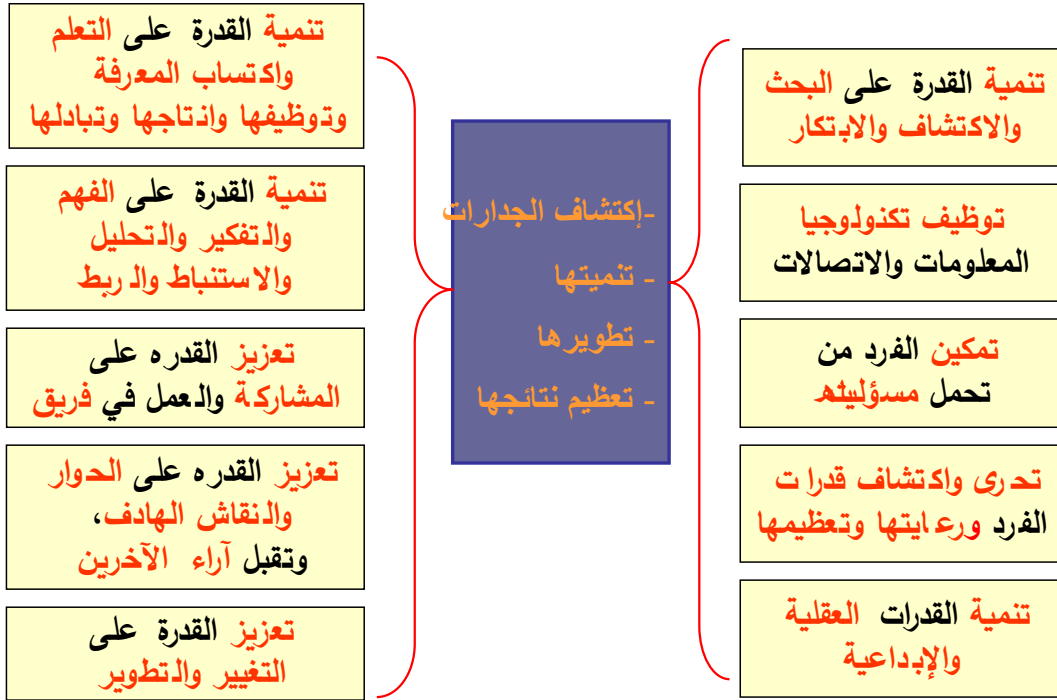
نموذج التحول من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الرقمية



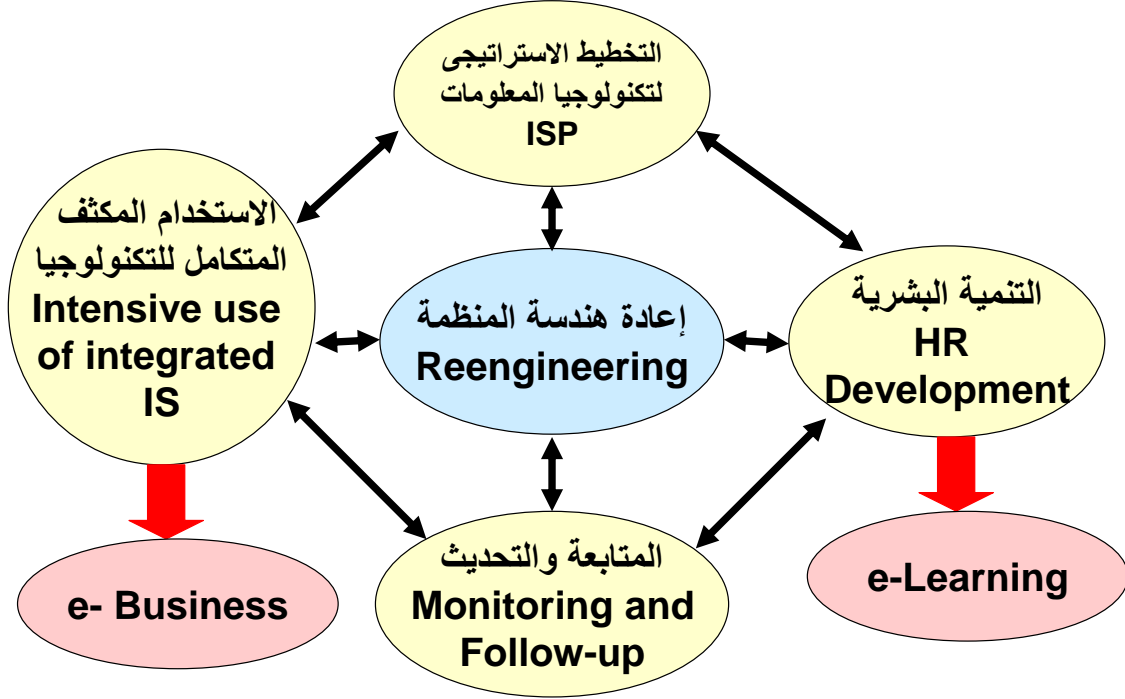
## تكنولوجيا الإتصالات والمعلومات وإحداث التغيير الذي يعتمد على التطوير الإلكتروني Electronic Based

خدمات الصحة الإلكترونية	e-health	الحكومة الإلكترونية	e-government
الديموقراطية الإلكترونية	e-democracy	التجارة الإلكترونية	e-commerce
التصويت الإلكتروني	e-voting	نشاط الأعمال الإلكترونية	e-business
التأهب الإلكتروني	e-readiness	البنكية الإلكترونية	e-banking
المحتوى الإلكتروني	e-content	التعلم الإلكتروني	e-learning
محو الأمية الإلكترونية	e-literacy	الثقافة الإلكترونية	e-culture
الإستراتيجية الإلكترونية	e-strategy	الأمن الإلكتروني	e-security
الجماعة الإلكترونية	e-community	الإعلام الإلكتروني	e-media
الاقتصاد الإلكتروني	e-economy	السياحة الإلكترونية	e-tourism
المزاد الإلكتروني	e-auction	الأخلاق الإلكترونية	e-ethics
البصمة الإلكترونية	e-signature	المواطن الإلكتروني	e-citizen
المحفظة الإلكترونية	e-wallet	الدرهم الإلكتروني	e-dirham

### أهداف الثقافة الرقمية



## تكامل المنظمة الرقمية



## العناصر والمعايير التنظيمية للمنظمة الرقمية

- ١- سياسة منفتحة للحصول على المعلومات و التركيز على إستخدام تكنولوجيا الاتصالات.
- ٢- حقوق موزعة لاتخاذ القرار.
- ٣- اىصال وبت الأهداف الاستراتيجية لكافة عناصر المنظمة.
- ٤- سياسة للتحفيز تعتمد اساسا على الأداء.
- ٥- الاستثمار النشط فى اثراء ثقافة المؤسسة.
- ٦- التأكيد على توظيف مستويات عالية من الجدارات.
- ٧- الاستثمار المكثف فى التدريب.

## الفجوة الرقمية والتحديات التي تواجه المنظمات

تكمّن أحد التحديات التي تواجه المنظمات بل من أهمها:

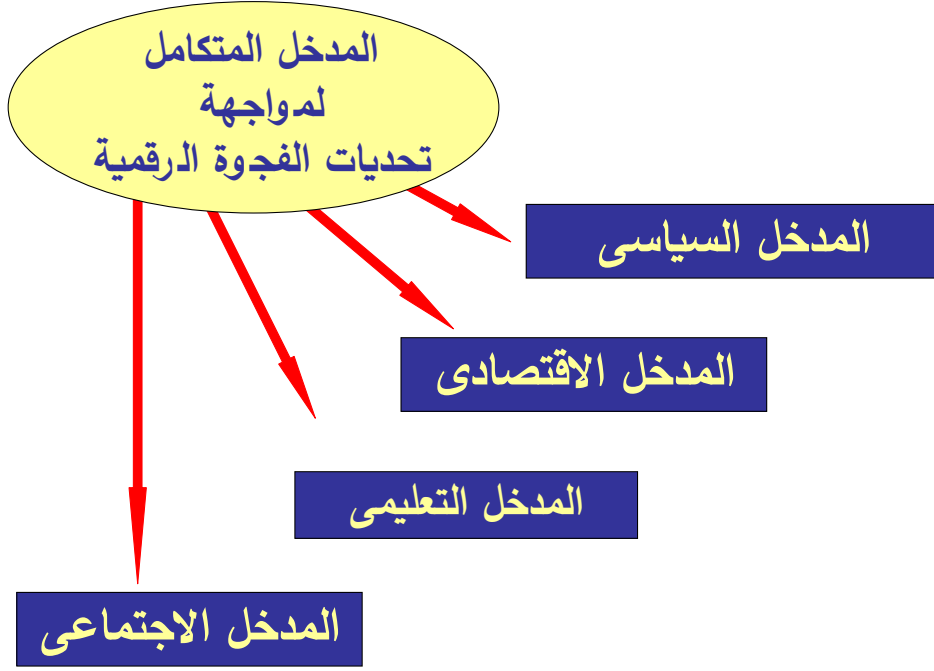
• النفاذ إلى مصادر المعلومات والمعرفة

• القدرة على توظيفها والإنتفاع بها

### Digital Divide الفجوة الرقمية



تحمل في طياتها من الفجوات العلمية والتكنولوجية والتنظيمية والتشريعية والإقتصادية والتعليمية والسياسية والاتصالية والقصور في تأهيل القوى البشرية من تعليم وتدريب.



## □ المدخل المتكامل لمواجهة تحديات الفجوة الرقمية

- المدخل السياسي: ودور التشريعات والنظم ودور المتغير المعلوماتى فى درجة الممارسات الديمقراطية.
- المدخل الإقتصادي: ويتمثل فى درجة وسرعة الإدماج فى الإقتصاد العالمى وتوظيف موارد المعلومات وحماية الملكية الفكرية.
- المدخل التعليمي: المساواة فى النفاذ إلى فرص التعليم ، وإكتساب القدرة على التعلم الذاتى مدى الحياة بإستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال.
- المدخل الإجتماعي: إقامة ونشر شبكات الإتصال على أوسع نطاق وعدم التفاوت فى فرص النفاذ إلى المعلومات عبر الفواصل الإجتماعية المختلفة كالدخل والسن والنوع ومستوى التعليم والسكن فى المدينة والريف.

## ثانياً: المنظمة الافتراضية Virtual Organization

### ما هي المنظمة الافتراضية؟

- أدى التعقيد والسرعة والتغيرات المتلاحقة والمنافسة العولمية الشرسة إلى قيام الكثير من مجالات الأعمال بتكوين شكل جديد " غير عادي " من المنظمات يطلق عليه " المنظمة الافتراضية " فهي منظمات مرنة ، قصيرة العمر تتوجه في المقام الأول تجاه المشروعات أو المنتجات .
- وتقوم هذه المنظمات على الجدارات وليس على سابقة الخبرة أو التكلفة أو غيرها من المعايير التقليدية على شبكات الأعمال المكونه من التحالفات " الافتراضية " من جميع أنحاء العالم والتي تتضمن العملاء – المنافسين – منظمات الأبحاث والتصميم والتصنيع والتسويق والتدعيم .
- ويعتمد أساس عمل هذه المنظمات على المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات . فهي عبارة عن مجموعة من فرق العمل التي تعمل معاً منفصلين عن بعض تماماً . وقد أعطيت لهذه المنظمات شرعية قانونية من خلال قيادتها للمبدعين محلياً ودولياً.
- في النموذج الافتراضي تقوم المنظمة الأساسية ( Lead ) ، بخلق تحالفات مع عدد من المجموعات المتواجدة داخليا أو خارجيا والتي تمتلك أفضل الجدارات في العالم لكي تصمم أو تخلق منتج أو خدمة غير مسبوقه في زمن قياسي وبأقل التكاليف .
- وقد يظن البعض أن المنظمة الافتراضية لكونها ( غير حقيقية ) لا تمتلك جوهرًا حقيقيًا مثل المنظمات التقليدية ( الحقيقية ) والعكس هو الصحيح تماما .
- فالمنظمة التقليدية هي تنظيم وضع أساساً لتنسيق وتوحيد جهود العاملين به لإنجاز هدف محدد مشترك . وهذا التعريف ينطبق تماما على المنظمة الافتراضية أكثر من انطباقه على المنظمة التقليدية .
- فهناك الكثير من المنظمات التقليدية التي تفشل في إيجاد نمط محدد لتنسيق الجهود بداخلها او قد يغيب عن العاملين بها الهدف المشترك نتيجة لتضارب المصالح.
- أما المنظمة الافتراضية فيصعب حدوث ذلك لأن أساس وجودها هو تكاتف جميع الجهود لإنجاز الهدف المشترك وينتهي أيضا وجودها عند تحقيق الهدف .



## الإدارة الافتراضية :

تعتمد الإدارة الافتراضية على تحقيق النتائج مع غياب العلاقات الإنسانية المباشرة ويتم ذلك من خلال التفاهم والثقة التي يضعها مدير المشروع في العاملين الذين يتولى دون أن يعرفهم أو حتى يراهم .

وبينة العمل الافتراضية هي العالم الافتراضي الذي يتواجد فيه العاملين بأعمالهم وليس بأجسادهم ويتم الربط بينهم بوسائل الإتصالات الإلكترونية ويتولى المدير من خلالها توحيد إنجازاتهم والتنسيق بينها أيا كانت مواقعهم الطبيعية.

## الفرق بين القائد التقليدي والقائد الافتراضي

القائد التقليدي	القائد الافتراضي
- يعتمد في أسلوبه الإداري على مكانته الوظيفية	- يعتمد على مكانته العلمية والعملية
- يميل إلى المركزية والهيكل الهرمي	- يتعامل وفقا للمتمكين وحرية اتخاذ القرارات
- له وظيفة محددة ومسار واضح	- يعمل في اتجاهات عديدة
- يتجنب المخاطر ويسعى للامان	- يدخل في مشروعات جديدة وابتكارية
- يرتبط بالمنظمة ويلتزم بالنظم	- يرتبط بالعلاقات والشبكات الإلكترونية
- يعتمد على التخطيط طويل المدى	- يعتمد على الخطط قصيرة المدى المتتالية
- يهتم بالإجراءات والتفاصيل	- يهتم بالنتائج
- يعتمد على سلطاته الوظيفية	- يعتمد على الاتصالات و الحوار و لرأى الآخر
- يستخدم الأدوات الإدارية التقليدية	- يعتمد على الأفكار الابتكارية واللغات والثقافات المختلفة
- يدين بالولاء للمنظمة التي يعمل بها	- متعدد العلاقات ومنفتح على المنظمات المختلفة
- يكتفي بمؤهلاته العلمية	- دائم التعلم
- يركز على مهمة واحدة	- ينجز العديد من المهام في نفس الوقت
- يهتم بإدارة الناس	- يهتم بإدارة المعلومات والشبكات وصنع المعرفة

## - الجدارات المطلوب توافرها في العنصر البشرى للعمل في المنظمات الرقمية والمنظمات الافتراضية

- ١- توافر نظام معتقدات خاص يضع للثقة قيمة أكبر من الشك، وللمشاركة في المعرفة أولوية مقابل التكتم والسرية والالتزام بالنتائج النهائية وليس فقط مجرد أداء ما هو مطلوب منه.
- ٢- ملكية مطلقة وسيادة تامة للمعرفة تمكنه من أن يتفاعل مع توقعات باقى أعضاء الفريق منه .
- ٣- مهارة العمل مع الأدوات الإلكترونية والبنية الافتراضية.
- ٤- الإعتقاد الوجدانى عن دوره فى التعلم فليس مطلوباً منه معرفة كل شئ ولكن الايمان بالقيم بكل ما يمكنه من مساندة الفريق فى أداء العمل وخاصة فى أوقات الأزمات والظروف سريعة التغير.
- ٥- المعرفة فى أحد التخصصات بجانب مهارة استخدام الاتصالات والعمل بحساسية وكفاءة مع الثقافات المختلفة فى جميع أنحاء العالم .
- ٦- الخبرة التامة خاصة فى قيادة التغيير فالعمل الافتراضى ما هو إلا عملية تغيير مستمرة .
- ٧- الإيمان بالعمل من خلال شبكة معلومات لخلق القيمة وبدون اللجوء إلى الأوراق والمستندات والتوقعات أو حتى المكتب التقليدى.
- ٨- البحث المستمر عن المعرفة والمعلومات وعدم إنتظار وصولها إليه.
- ٩- البعد التام عن فكر الحدود الجغرافية والمنظمات التقليدية والمراكز التنظيمية.
- ١٠- الموافقة على الإلتزام الوجدانى بثقافة العمل الافتراضى.
- ١١- التعلم المستمر وبدون فصول دراسية ونبذ عقلية "الحوائط الأربعة".
- ١٢- الحس الإبتكارى والاستجداء والإلحاح فى طلب المعرفة.
- ١٣- عدم إستخدام كلمة الفشل إطلاقاً واعتبار كل ما يمر به هو عملية تعلم نظامية مستمرة.
- ١٤- امتلاك نموذج عقلى واسع الإدراك من يحكمه مجموعة من أدوات الضبط الذاتى والتوازن النفسى للتحكم فى المخاطر.
- ١٥- الإحساس الذاتى بالقدرات الشخصية وخاصة ما يتعلق بالتعامل مع الضغوط، وعدم توافر الوقت والحاجة المستمرة للتعلم.

١٦ - معرفة وفهم الآخرين عن بعد وخاصة ما يتعلق بأسلوب كل منهم فى تلقي المعلومات والتعلم واكتساب المعرفة، وما لدى كل منهم أيضاً من مهارات ومعتقدات وتوقعات ونماذج عقلية .

١٧ - الثقة العالية بالقدرة على النجاح والفوز تحت كل أنواع الضغوط

١٨ - القدرة على بناء والإحتفاظ بالعلاقات مع باقى الفريق عن بعد .

## ثالثاً: إفتراضات و قناعات و جدارات و قيم القاده فى عصر المعرفة

تتمثل المنطلقات الفكرية الأساسية لقادة المنظمات فى عصر المعرفة فى مجموعة القيم و القناعات و الجدارات التى يعتنقها و يمتلكها القادة . و يثار التساؤل حول مدى حاجة تلك المنظومة إلى إحداث تغيير Paradigm Shift لجنى إيجابيات العولمة أم أن تلك المنطلقات الفكرية موجهة و معنيه بإدارة رأس المال الفكرى و تطويره و إستثماره من خلال منظومة متكاملة تتمثل عناصرها الأساسية فى :  
تطوير الفكر ، و تطوير الذات ، و تطوير الكفاءة ، و تطوير الطرق و الوسائل.

إن قيادات عصر المعرفة يجب أن تتحلى بمجموعة من المنطلقات الفكرية تنعكس فى قدرتهم على القيادة المتفوقة للنجوم اللامعة التى هى المصدر الساسى للميزة التنافسية.

- و يعد تحديد رأس المال الفكرى فى المنظمات و قياس مساهمته بمثابة الخطوة الاولى من مسؤوليات القاده فى عصر المعرفة بمعنى
- التعرف على ذوى القدرات الإبداعية و الإبتكارية و التجديدية المتطوره و تشمل تلك الخطوة على ما يلى:
- معرفة العاملين : و تتضمن القدرات الإبداعية و الإبتكارية و التجديدية.
- خبرات العاملين : و تتضمن التراكم المعرفى الناجم عن التجارب المتعدده فى الحياه العملية.
- مهارات العاملين : و تتضمن القدرات التى يتميز بها العاملون فى أداء المهنة تعبيراً عن إتقانهم لها و لفنونها و إنعكاساً لشغفهم و تعلقهم بها و إحترامهم لها.
- معنويات العاملين : و تشمل ميول العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.

فالقياه فى عصر المعرفة هى المسؤله عن إستقطاب و توظيف و تطوير و تحفيز و صيانة و إدارة رأس المال الفكرى و المحافظة عليه ، فغياب هذا الدور ينعكس بنتائج سلبية تتمثل فى :

- قد يندثر رأس المال الفكرى و تصبح القيمة الحقيقية لأفكاره و نتاجاته لا تساوى شئ ، مما يؤدى إلى تخفيض القيمة السوقية للمنظمة لأن رأس المال الفكرى ( Core Asset ) لم يعد له قيمة مؤثرة و لا ميزة تنافسية .

- قد يهاجر رأس المال الفكرى إلى منظمات أو دول أخرى .

- قد يعرقل رأس المال الفكرى خطط المنظمة و يصبحون أداة تعويق لها ، خاصة إذا فشلت المنظمات فى معرفة رغباتهم و حاجاتهم و متطلباتهم ، و هذا ناتج عن التغير فى ميزان القوى داخل المنظمات. فلم يعد القاده قادرين على إجبار هؤلاء ( رأس المال الفكرى ) على القيام بأعمال معينة لا يقبلونها من خلال العلاقات الهرمية.

## الإفتراضات الأساسية لقادة عصر المعرفة :

- إن الذكاء الشخصى و الأداء هما اللذان يحددان الفرق بين النجاح و النتائج غير المقبولة.
- إن ولاء العميل يعد جزءا من تكوين رأس المال الفكرى للمنظمة .
- إن تبنى القائد لإبداعات و إبتكارات رأس المال الفكرى سيزيد من إستثماره .
- إن توافر و إستخدام الذكاء الوجدانى للقاده مع رأس المال الفكرى ضرورة ملحة جدا لتفعيله.
- إن تطوير مقياس كمى لقياس ولاء العميل يعد أحد إجراءات قياس الأصول ( الموجودات) الفكرية.
- إن الإهتمام بالنتائج النهائية لأداء الشركة أحد مؤشرات تطوير رأس المال الفكرى.
- إن رأس المال الإجتماعى يعد مصدرا أساسيا لتطوير رأس المال الفكرى و هو يعكس خاصة العلاقات الإجتماعية و نوعها بين الأعضاء العاملين فى المنظمة .  
و هو أداة فاعلة لإنتاج المعرفة و نقلها و توزيعها فى حالة الإهتمام به و تطويره عن طريق منح الثقة للأعضاء .

- إن نجاح المنظمة يتمثل في قدرة قادتها على الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار ، و كذلك على تحليل دقيق لخبرات المنظمات المناظرة و تاريخها ،و يمكن أن يتحقق ذلك في حالة وجود إدارة ناجحة للمعرفة لأن الإدارة للمعرفة الناجحة تؤدي إلى بناء منظمة ناجحة.

## قناعات القاده في عصر المعرفة:

مدى إنعكاس المنطلقات الفكرية الأساسية للقادة في عصر المعرفة على إدارة رأس المال الفكري في المنظمة و تتمثل فيما يلي :

- تنفق المنظمة وقتا لتحديد رأس المال الفكري .
- تضع المنظمة سياسات من شأنها تحقيق معرفة جيدة بصورة مستمرة .
- تحدد المنظمة قيمة الذكاء الذى تستخدمه للفوز و البقاء في عالم المنافسة.
- تهتم المنظمة بتكوين قاعدة لرأس المال الفكري لتوثيق و تخزين نتاجه.
- تقوم المنظمة بنشر المعرفة دائما لتوضيح سير العمل بإتجاه تحقيق الميزه التنافسية.
- تسعى المنظمة لزيادة فاعلية المعرفة و العمل على نموها و تجديدها.
- تشجيع المنظمة لنشر أفكار رأس المال الفكري على العاملين جميعا بهدف تطوير جداراتهم.

## قناعات قادة التميز :

القائد المتميز يرى أن المبرر من وجوده هو نقل الناس و الاعمال من وحوله، نقله نوعية حضارية متكاملة فى:

القيم – و القناعات – و التوجيهات – و الرؤى - و الأهداف

- نقله تعتمد على: التغيير الحقيقى – الإبداع – المخاطرة وفقا لأسلوب الأعمال الحرة  
نقله تعتمد على برمجة الأنشطة و الناس فى التغيير الشامل المتكامل

- يعتبر نفسه وكيلا لإحداث التغيير و التحول

- يعتبر التغيير مشوار و طريق و أسلوب حياة

- تعبئه الإلتزام و الإلتزام من خلال : ثقافة تتبنى مفهوم جدارات رأس المال البشرى و  
الذهنى

- القدوة

## □ جدارات القادة فى عصر المعرفة

### أولا : جدارات وجدانية

- الدافعية
  - الوعى و الضمير
  - الحساسية
  - التأثير
  - إدراك الذات
  - المرونة الوجدانية
  - الحس و البديهية
- إدارة الموارد
  - الإتصالات الإيجابية و التفاعلات
  - التطوير
  - التمكين
  - الإنجاز

### ثالثا: الجدارات الفكرية/ الذهنية

- المنظور الإستراتيجى
- الرؤية و الخيال
- التحليل النقدى و إصدار الأحكام

## □ الجدارات المحورية للقاده فى الأزماة

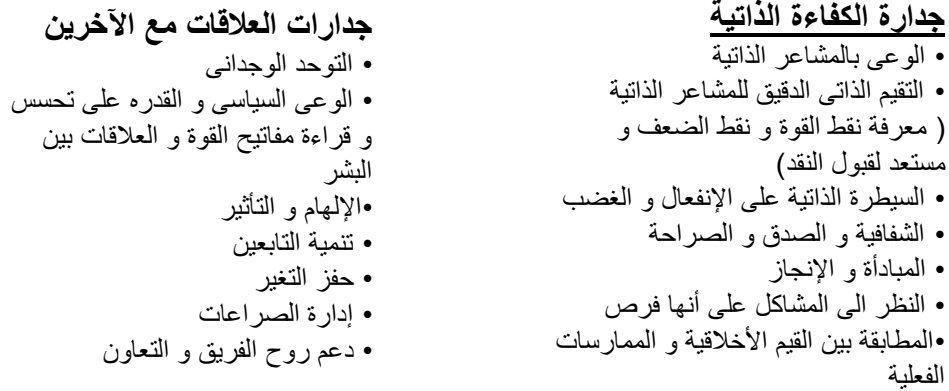
- بناء أساس من الثقة
- خلق نظام عقلى جديد للمنظمة أكثر إتساعا و أكثر مرونة
- تحديد المجالات الأكثر عرضى للتأثير و فى ذات الوقت ليست واضحة بالقدر الكافى
- إتخاذ قرارات و إجراءات و تصرفات شجاعة و جريئة
- التعلم من الأزمة و إعتبارها فرصة لإحداث التغيير و بناء منظمة أفضل

## جدارات القائد المتميز:

- الثقة و الإحساس العالى بالذات و توافر الرؤية
- الحضور البدنى الديناميكي و النشاط الواضح ، و الإصرار الذاتى العالى
- الإتصال الإيجابى بكافة أشكاله و مستوياته
- الجاذبية الشخصية Charisma النابعة من أسلوب التفكير و التصرف
- الإستثارة العقلية لتابعيه Intellectual Stimulation
- الإهتمام بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية على المستوى الفردى
- التزود بالمعارف الهامة بوجه عام و التركيز على المعارف الفنية المتخصصة بوجه خاص
- التعلم الذاتى المستمر

القائد المتميز لابد أن يتسم بجداره الذكاء الوجدانى سواء كان هذا الذكاء على المستوى الذاتى أو على مستوى العلاقات مع الآخرين

### جدارة الذكاء الوجدانى





## ■ قيم القادة فى عصر المعرفة

- الصدق فى قول الحقيقة فى كل ما يتعلق بالعمل
- الإنسجام و الثقة بين أفراد المجموعة و زيادة الألفة بين الأفراد
- الوضوح و الصراحة و الإبتعاد عن الروتين و البيروقراطية
- التركيز و التطلع إلى المستقبل
- المعرفة ليست شئ فوق فهم الأفراد
- التجربة و التدريب و التعلم المستمر لجميع العاملين فى مجالات الأعمال المختلفة
- الإستقلالية و الإعترار و الإفتخار بالذات لجميع العاملين
- ثقافة النظم و ليست ثقافة الأشخاص
- قوة المعرفة أساس النجاح
- الجداره أساس لشغل المناصب المهمه
- الإلتزام المستمر بالتفوق
- الديناميكية و المغامرة و المخاطرة و الجرأة
- الإبداع و الإبتكار
- المبادرات و الحريات الفردية الكاملة
- المرونة و التكيف و التسامح
- الأمانة و الإخلاص
- التنسيق و مشاركة الأفكار
- بيئة عمل آمنة

## الخاتمة :

ما هو الواقع الفعلى للمنطلقات الفكرية لقادة المنظمات العربية ؟  
و هل تحقق التميز و التنافسية ؟ و أين الفجوة؟  
و على من تقع مسؤوليه اللحاق بجدارات عصر المعرفة؟