

ملتقى "قيادات المستقبل في ضوء المتغيرات العالمية"

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

القاهرة - جمهورية مصر العربية

16 - 18 يوليو 2018

مواصفات قادة المستقبل

دكتور أحمد صقر عاشور

العنصر البشري والمزايا التنافسية

عندما توهجت حمى المنافسة بين المنظمات وكذلك بين الأمم، فتبين أن العنصر البشري هو مصدر المزايا التنافسية، لأنه السبب في تكوين وتراكم وكذلك تراجع وتبدد الكفاءات التنافسية التي تمكن المنشأة من أن يقترن تفوقها بمزايا:

- تضيف قيمة.
- متفردة.
- يصعب تقليدها.
- تتوطن وتترسخ في المنشأة.



المدخل والأفكار التقليدية لم تعد صالحة لصنع التفوق

- التفوق في الظروف التنافسية المعاصرة، خاصة في ظل أوضاع العولمة والثورة المعرفية والتكنولوجية والتطور المذهل في نظم الاتصال، يحتاج إلى نظم جديدة في الإدارة والتشغيل في المنشآت.
- الإدارة الهيكلية واللائحية، التي تعتمد على المزايا النسبية وعلى التفوق المادي، أو على الاحتكار، والتي تعتمد على نظم مركزية نمطية، وعلى نظم التشغيل والأداء القائم على الأوامر والإجراءات والرقابة من أعلى، لم تعد صالحة للتعايش والتفوق في النظام الاقتصادي الجديد.



الحاجة إلى منظومة جديدة

- منذ حوالي ثلاثة عقود بدأت تبرز أهمية الاستراتيجيات التنافسية، وأهمية تكوين المنشآت لمزايا وخصائص تمكنها من التفوق في عالم تسوده المنافسة والتغيير المستمر.
- خلال السعي المحموم للتفوق في عالم المنافسة، اكتشفت المنشآت أن المصدر الحقيقي الذي يمكن المنظمة من تجميع رصيد من المزايا التنافسية، هو العنصر البشري. وبالتالي صار التركيز على الكفاءات المحورية (المتفردة، التي يصعب تقليدها، والتي ترتبط بالأداء المتميز).
- جوهر الأمر في التنافس والتفوق في ساحته، يكمن في تنمية كفاءات محورية Core Competences.
- نظم الإدارة والتشغيل التي تمكن من تنمية هذه الكفاءات تقوم على استخدام الإمكانيات والطاقات اللانهائية للعنصر البشري، وتفعيلها وإطلاقها. هذه النظم مغايرة تماماً لنظم الإدارة التقليدية.



الكفاءات المحورية أو التنافسية

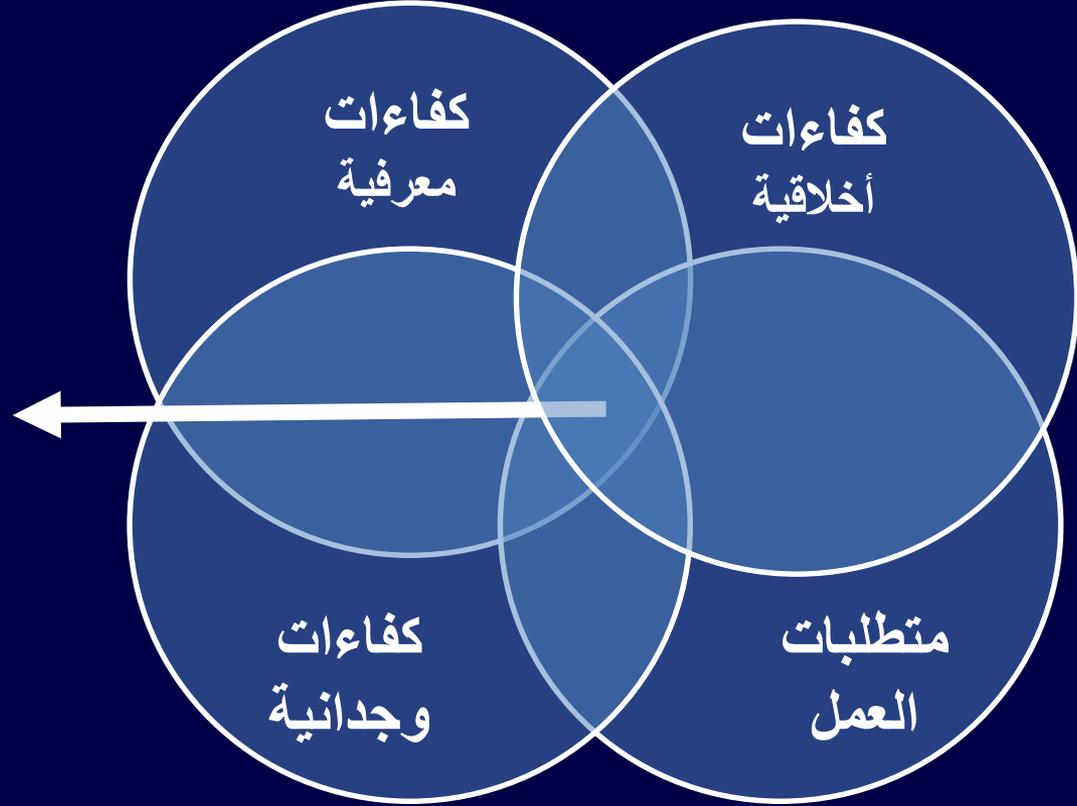
- كفاءات مولدة للقيمة في الساحة التنافسية.
- كفاءات لصيقة بالمنظمة أو المنشأة.
- يصعب نقلها أو تقليدها.
- تمثل تراكم معرفي (خبرة أو تقنية مميزة) أو وجداني (طموح وحماس، انضباط، ولاء، ثقافة مميزة)، أو أخلاقي (نزاهة وممارسات قوية)



الكفاءات المعرفية عندما تجتمع مع الكفاءات الوجدانية والكفاءات الأخلاقية وتكون متوافقة مع متطلبات العمل وفرص التميز فيه تنتج أداء فائق التميز:

- مستواه غير عادي.
- مواصفاته استثنائية.
- قادر على استمرار التفوق.
- يطور نفسه ذاتياً.
- يوسع من دائرة التميز حوله.



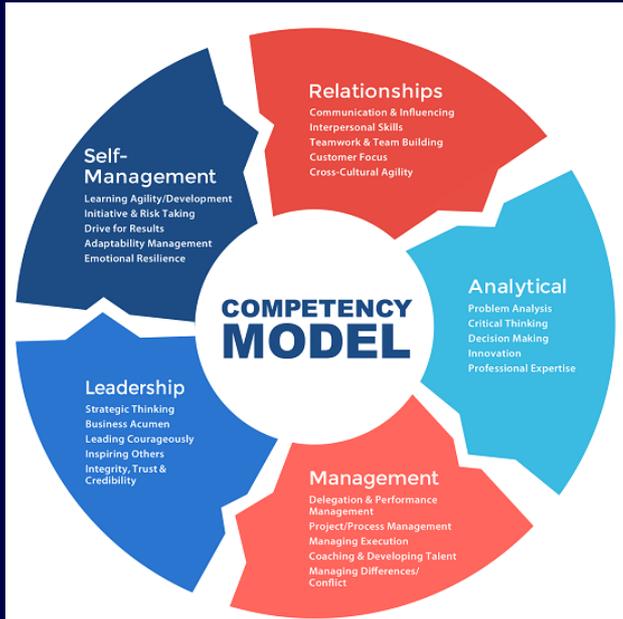


منطقة الطاقة القصوى
أو التضافر أو البقعة
الجميلة
الأداء الفائق المولد
للقيمة

كيف يمكن زيادة أو توسيع منطقة الطاقة القصوى الموظفة التي تولد الأداء الاستثنائي؟

■ على مستوى الأفراد:

- استخدام نماذج مرتكزة على كفاءات التميز Competency Models لكل مجموعة أو عائلة وظيفية.
- التعرف على مجموعة كفاءات التميز الحرجة اللازمة لتحقيق أداء فائق لكل مجموعة. كل عائلة وظيفية تحتاج إلى مجموعة Critical Set من الكفاءات الفنية والوجدانية.



الكفاءات المعرفية

تحويل حصيلة المعرفة المتاحة للمؤسسة من معرفة كامنة Tacit Knowledge إلى معرفة مؤسسية- أى تحويل كفاءات التميز المعرفي إلى أصول معرفية مثل :

أصول معرفية: الملكية الفكرية (الحماية القانونية):

- الخطط / البرامج.
- الأدلة.
- الخطوات والإجراءات.
- السجلات والقوائم.
- النماذج.
- الرسوم والتصميمات.
- الخرائط.
- اللوائح.
- برامج الحاسوب.
- قواعد البيانات.
- الخبرات الموثقة.
- التطويرات الموثقة.
- المراسلات / المكاتبات.
- العقود / الإتفاقات.
- التقارير.
- براءات الاختراع.
- حقوق التأليف والطبع والنشر.
- العلامات التجارية.
- تقنيات الصناعة.
- الأسرار التجارية.



الكفاءات العاطفية / الوجدانية

- تلعب القدرات والكفاءات العاطفية دوراً يفوق في الأهمية دور القدرات الفنية في التمييز بين ذوي الأداء الفائق وذوي الأداء العادي. ويبرز هذا بشكل كبير كلما ارتقي أو ارتفع المستوي الإداري / القيادي، وكلما اعتمد أداء العمل علي تفاعل مع الآخرين.
- تلعب الكفاءات العاطفية دوراً هاماً في الأداء الذي يعتمد علي العمل الجماعي أي علي جهود وتضافر الفريق.
- تؤثر الكفاءات العاطفية الموجودة والموظفة لدي المنظمة ككل علي قدرة المنظمة علي التفوق في المنافسة وعلي تجديد واستدامة المزايا التنافسية.
- تؤثر الكفاءات العاطفية علي مستوي المنظمة علي قدرتها علي التعلم المنظمي Organizational Learning، وعلي التضافر المعرفي وعلي المشاركة في التعلم وعلي الإبداع الجماعي، وعلي التكيف، وعلي الإدارة الفعالة للتغيير.



الكفاءات الأخلاقية

- أهمية السمعة الأخلاقية، والنزاهة، والعدالة، والأمانة، والمصداقية، ونزعة الخير.
- الأبعاد والتوجهات الأخلاقية في أهداف واستراتيجيات المنظمة.
 - الذكاء الأخلاقي للقيادات.
 - أنظمة وسياسات الموارد البشرية.
 - أنظمة وممارسات الإدارة والثقافة السائدة.
 - العلامة الأخلاقية Moral Branding.
- الذكاء الأخلاقي يمثل سياق حماية لممتلكات وأصول المنظمة ضد الفساد الداخلي.

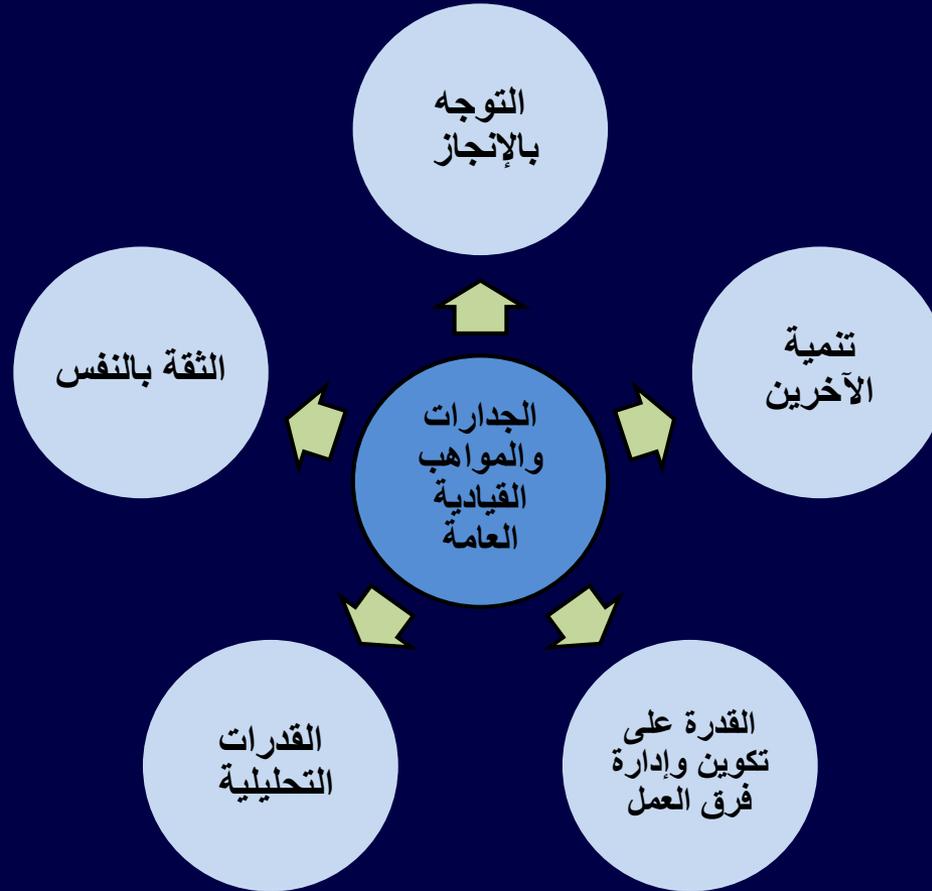


أدوار ومواصفات قيادات التغيير والتحول

- هل نحن في حاجة إليها؟
- الأدوار والتحديات التي تواجهها.
- مواصفات وكفاءات نوعية القيادات المطلوبة.

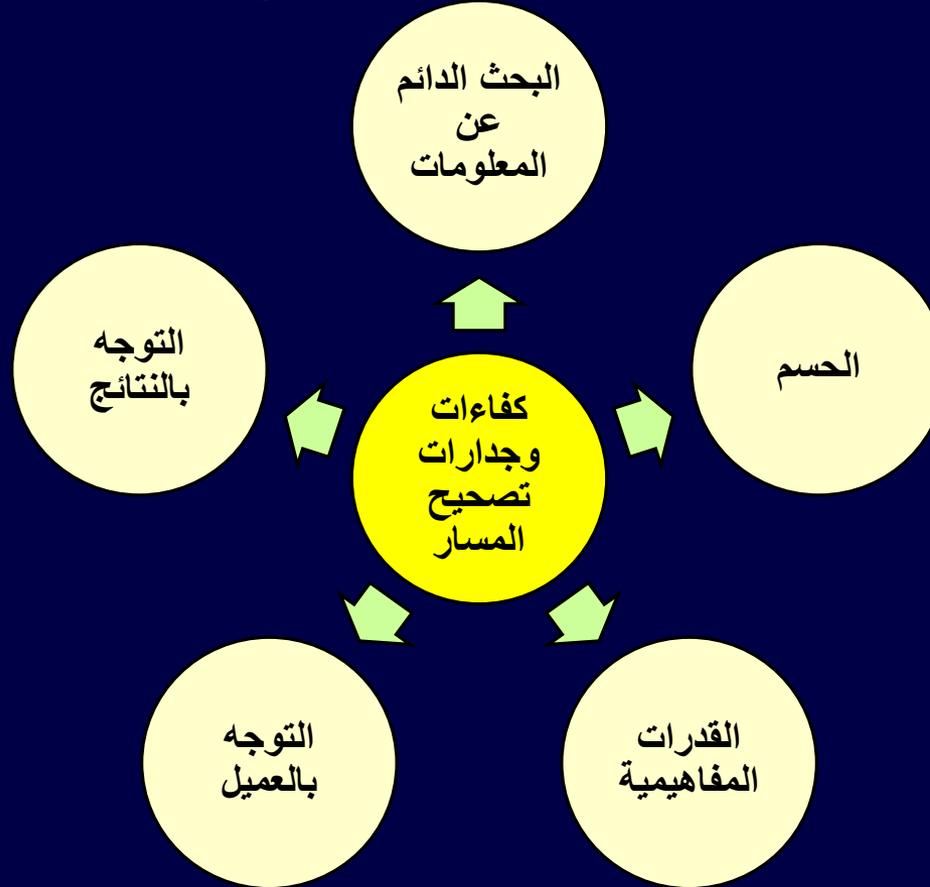
أبرز نتائج رسالة دكتوراه تم إعدادها حديثاً قام بها الدكتور محمد عبد المنعم خميس في جامعة الإسكندرية (تحت إشراف أ.د. أحمد صقر عاشور) عن الكفاءات اللازمة في قادة التحول

- هناك كفاءات وجدارات عامة ينبغي أن تتوفر في كل القادة إذا أرادوا تحقيق تحول وتغيير فعال وناجح
- لا يتوقع وجود اختلاف بين قادة الشركات الخاصة وبين قادة المنظمات الحكومية في أهمية هذه الكفاءات



تابع: أبرز نتائج رسالة دكتوراه تم إعدادها حديثًا قام بها الدكتور محمد عبد المنعم خميس في جامعة الإسكندرية (تحت إشراف أ.د. أحمد صقر عاشور) عن الكفاءات اللازمة في قادة التحول

- لكن، هناك كفاءات ترتبط بالمسار الذي يأخذه التغيير والتحول
- على سبيل المثال، الكفاءات اللازم توافرها في القادة الذي يريدون تصحيح مسار منظماتهم وإجراء تغيير جوهري فيها هي:



تابع: أبرز نتائج رسالة دكتوراه تم إعدادها حديثاً قام بها الدكتور محمد عبد المنعم خميس في جامعة الإسكندرية (تحت اشراف أ.د. أحمد صقر عاشور) عن الكفاءات اللازمة في قادة التحول

- الكفاءات لا تعمل في فراغ، ولكنها تحتاج إلى سياق داعم ودافع لها لكي تحقق أثرها

