

الإدارة الاستراتيجية على وفق نظرية الفوضى مدخل إيسراكي

أ.م.د. يعرب عدنان السعيد
كلية الادارة والاقتصاد
جامعة بغداد

الإدارة الإستراتيجية على وفق نظرية الفوضى مدخل إداري

جميع حقوق الطبع محفوظة ©

1445 هـ - 2023 م

الطبعة الأولى

اسم الكتاب: الإدارة الاستراتيجية على وفق نظرية الفوضى

أ.م. د. يعرب عدنان السعيد

مقاس الكتاب: 10 * 7"

عدد الصفحات: 72

المدقق اللغوي: أ.م. د أحمد حسين جار الله

التنسيق الفني: عدنان قلعه جي

رقم التسجيل الدولي ISBN :



arid.my | info@arid.my

رعاة الكتاب



المحفل العلمي الدولي
www.almahfal.org



منصة أريد العلمية
www.arid.my



جامعة أريد الدولية
university.arid.my



أكاديمية أريد لعلوم الفضاء والفلك
falak.arid.my



وقف الذكاء الاصطناعي
www.waqf.ai



القرية العلمية
sci-village.com



أبصر فايزر للمخيمات الافتراضية
www.abservisor.com



منصة الفاتحة
www.fatiha.id



منصة أبناء العلماء
sos.arid.my



منصة قادرة
www.qadirah.com



أبصر للتعليم الإلكتروني
www.abser.org



بوابة فلسبي للدفع الإلكتروني
www.filspay.com

الاهداء

إلى جيل متحدي متمكن من صناعة المستقبل

قائمة المحتويات

4	الاهداء
5	قائمة المحتويات
8	المقدمة:
10	الفصل الاول محتوى الاستراتيجيه
11	التساؤل الاول ما هي فلسفة الاستراتيجيه؟
13	التساؤل الثاني ما المضامين المختلفة لمفهوم الاستراتيجيه ؟
14	ادارة عدم التأكد (اللاتأكد)
15	نظام للمستقبل
15	التساؤل الثالث: كيف يمكن ان يتم توظيف نظرية الفوضى ضمن الاستراتيجيه
17	الفصل الثاني الرؤيا الاستراتيجيه
18	أولاً: مفهوم الرؤيا الاستراتيجيه
21	التساؤل الاول الذي سنناقشه هو بماذا يفكر الافراد من اجل ان تكون لديه رؤيا؟
22	التساؤل الثاني كيف تبقى الرؤيا ملهمه للفرد مع الايمان بها ومثابرة على تحقيقها؟
24	التساؤل الثالث: كيف يكن ان يتمسك الفرد بتحقيق الرؤيا؟
25	التساؤل الرابع هل تكون الرؤيا مرتبطة بالقيم المثالية أم يمكن ان تكون ذات طبيعة تجارية.
26	التساؤل الخامس: هل ينبغي ان تكون الرؤيا مكتوبة
27	ثالثاً: النموذج العملي لتطوير الرؤيا
28	رابعاً: نماذج التقييم
31	الفصل الثالث التحليل الاستراتيجي على وفق نظرية الفوضى
32	أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي ضمن نظرية الفوضى
34	ثانياً: التساؤلات الاساسية لمناقشة التحليل الاستراتيجيه

- 34 التساؤل الاول: ما هي مكونات نظرية الفوضى
- 35 التساؤل الثاني: كيف يمكن ان تستخدم مفاهيم نظرية الفوضى ضمن التحليل الاستراتيجي
- التساؤل الثالث: كيف يمكن القيام بالتحليل الاستراتيجي لتشخيص الفرص والتهديدات والقوة
- 39 والضعف بشكل كمي
- 41 ثالثاً: نموذج التحليل الاستراتيجي
- 43 رابعاً: التقييم
- 47 الفصل الرابع الاختيار الاستراتيجي
- 48 أولاً: مفهوم الاختيار الاستراتيجي
- 49 ثانياً: التساؤلات
- 49 التساؤل الاول كيف يتمكن الفرد من تطوير الخيارات الاستراتيجية
- 50 التساؤل الثاني: كيف يمكن ان يتم تطوير محفظة الخيارات الاستراتيجية
- التساؤل الثالث: كيف تتم صياغة الاستراتيجية بعيدة الامد (خمس سنوات) وقصيرة الامد (سنة
- 52 واحدة).
- 55 التساؤل الرابع: كيف تكون هناك ملاءمة للخيارات الاستراتيجية مع المستقبل
- التساؤل الخامس: كيف يمكن ان تحقق الاستراتيجيات الميزة التنافسية والارتقاء بها لكي تكون ميزة
- 57 مستدامة.
- 58 ثالثاً: النموذج العملي
- 60 رابعاً: التقييم

تقديم منصة أريد العلمية

الحمد لله الذي أنزل كتابه، ولم يجعل له عوجاً، وجعل السماء سقفاً وبروجاً، والصلاة والسلام على رسوله الذي أرسله للعالم بشيراً ونذيراً وسراجاً، وعلى آله وصحبه أجمعين.. أما بعد:

بفضل الله ومنتته، يُسعدني ويشرفني أن أقدم لكم هذا الكتاب العلمي المتميز، الذي فاز في "تحدي التأليف السريع خلال 24 ساعة" الذي نظمته منصة أريد العلمية. إن هذه المنصة التي تعقد من 1 إلى 3 تموز 2023م، قد شهدت تفاعلاً ملحوظاً وإسهامات قيّمة من مختلف الباحثين والمؤلفين. تم الإعلان عن نتائج هذا التحدي في حفل ختام المحفل العلمي الدولي الثالث عشر الذي أُقيم في يوم الثالث من نوفمبر 2023م.

هذا الكتاب، بعنوان "الإدارة الاستراتيجية على وفق نظرية الفوضى"، يُقدم بصيرة عميقة في كيفية توظيف نظرية الفوضى في استشراف الفرص والتحديات التي تواجه العمل الإداري والاستراتيجي. يُعنى بتحليل مفاهيم مثل الرؤية الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، والاختيارات الاستراتيجية، مستفيداً من مفاهيم نظرية الفوضى لاستكشاف آفاق جديدة في الإدارة والقيادة.

إن الفصول المتنوعة والغنية بالمعلومات، المترجمة إلى أسئلة مهمة ونماذج تقييمية، تُمكن القارئ من فهم عميق لكيفية تطبيق هذه النظريات في سياقات متعددة، ما يُعد إسهاماً كبيراً في الأدبيات الإدارية والاستراتيجية.

نسأل الله -تعالى- أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به؛ ليكون منارةً هادياً يضيء للآخرين مسالك العمل التطوعي، وممراتٍ للإبداع والابتكار فيه، وأن يُوقِّعنا إلى ما يحبّ ويرضى، وما توفيقنا إلا بالله العليّ العظيم.

د. سيف السويدي

رئيس منصة أريد العلمية

المقدمة:

نتجول في رحلة الحياة وتأخذنا إلى محطات متنوعة وضمن كل محطة نقضي وقتاً يطول أو يقصر ومن ثم ننتقل إلى محطة أخرى، وأحياناً نجد أنفسنا في محطات لم نفكر بها وفي الوقت نفسه بعيداً جداً عن المحطات التي نطمح الوصول إليها، هكذا هي الحياة لا نحصل بها على كل شيء، إذ بعد كل محطة يوجد مفترق طريق، فكلما تحرك الزمن تعاقبت المفترقات التي تأخذنا في مسارات مختلفة، ومن أجل أن لا يتيه المسافر في هذه الحياة ويبقى في الاتجاه الصحيح، ينبغي أن يكون لديه خارطة طريق ترشده لاتباع المسار الملائم من أجل الوصول إلى المحطة التالية.

وضمن هذه الرحلة ينبغي أن يكون الفرد واعياً بخياراته التي ينبغي أن تكون منسجمة مع إمكانياته ومع الظروف المحيطة به، فالمعرفة تنمي الوعي والوعي الجديد يسهم في تطوير معارف جديدة، وعند الوقوف عند مفترق الطريق فالفرد الواعي بذاته وبظروفه وتحديات المرحلة التي يمر بها بالنتيجة سيكون واعياً بالطريق الذي يسير به والمحطة التي بقصدها، وعلى النقيض من ذلك الأفراد غير الملتفتين إلى الطريق ولكن بفعل حركة الزمان والمكان ينتقلون من مفترق طريق إلى آخر إلى أساس ما هو متاح أمامهم، وفي المحصلة النهائية يعد الحظ هو العنصر الأساسي في صناعة الفارق، بالتأكيد قليلون هم الواصلون إلى غايتهم، والأغلبية تأخذهم أمواج الحياة بعيداً عن أحلامهم.

التساؤل الأساسي لهذا المؤلف هو كيف يمكن السير برحلة الحياة باتجاه غايات تخلق معنى للحياة، ونسير بخطى ثابتة باتجاه تحقيقها ولا نبتعد عن طريقنا، وندرك وبعمق طبيعة التحديات التي نواجهها وعلى وعي بذاتنا، متمكنين من اتخاذ خيارات استراتيجية، لكي لا نجد أنفسنا وبعد فناء العمر في محطات لا نجد بها ذاتنا.

هذا المؤلف موجه إلى الجيل الذي سيقود المستقبل ليكون دليلاً لهندسة حياتهم بشكل استراتيجي، وايضاً يسهم في بناء قدرات المديرين الرياديين الذين يبادرون بالمشاريع المبتكرة، عبر تقديم فكر استراتيجي معاصر يحلل معطيات الحياة وفق عدسات نظرية الفوضى، من أجل انضاج العقل العربي، ليكون قادر على تحليل واقع الحياة وتطوير خيارات استراتيجية تسهم في أحداث فارق وخلق قصة نجاح نفتخر بها.

يتكون هذه المؤلف من ثلاثة عناصر أساسية، العنصر الأول الذي تبدأ من عنده الرحلة هو الرؤيا والتي من خلالها يتم وضع التصورات المستقبلية التي نرغب بان نكون عليها، ومن ثم ننتقل للتعرف على الظروف المحيطة بنا وعند هذه النقطة سيتم التطرق إلى نظرية الفوضى كأسلوب معاصر للتفكير في

الإدارة الإستراتيجية على وفق نظرية الفوضى مدخل إداري

مجال تحليل البيئة وتشخيص طبيعتها، والتعرف على مقدرتنا وخبرتنا وبوصفهما محددات أساسية للخيارات، وأخيراً كيفية صياغة خياراتنا المستقبلية التي ستحدد الاتجاه الذي نسير به من أجل تحقيق الرؤيا التي نسعى للوصول إليها.

واسلوب الكتابة سيكون بعيد عن اسلوب الكتاب المنهجي الذي يتم من خلاله التركيز على تقديم المفهوم والاهمية والخصائص والعناصر والمراحل، ولكن سيتم ايصال الفكرة من خلال مناقشة الفكرة الجوهرية في كل فصل ومن ثم وضع تساؤلات ضمن كل فصل تتم مناقشة كل سؤال كفكرة مستقلة، من أجل تقديم نظرية تحاكي ذهن المتلقي.

ولن نكتفي بتقديم نظرية ضمن هذا الكتاب، ولكن الجزء المهم هو كيفية تشجيع الافراد على القيام بمحاولات من أجل تقديم ممارسات تطبيقية تمكنهم من القيام بالتطبيق العملي للمفاهيم التي سيتم التطرق إليها، من خلال تقديم نماذج واختبارات من أجل تقييم المستوى الحالي الذي يتم تحقيقه.

ونسعى هنا إلى مخاطبة المتلقي بحيث يستشعر القارئ بان كل كلمة تحاكي فكرة وموجهة إليها، من أجل تلقي المفردات العلمية بلغة بسيطة قريبة من الذات، وعندما تكتمل قراءة هذا الكتاب سيكون القارئ متمكناً من اساسيات التخطيط الاستراتيجي، وقادر على وضع خارطة استراتيجية، وحتى تقديم الاستشارة إلى الآخرين في المجالات الاستراتيجية، من خلال استعراض المجالات الاساسية للفكر الاستراتيجي.

وأخيراً فإن هذا المؤلف الذي تمت كتابته من خلال تحدي في ثلاثة ايام، فإن الخبرة والتراكم المعرفي الذي يقف وراء هذا الكتاب تمتد إلى أكثر من (15) سنة من الاطلاع والبحث والتدريس والاستشارات، لذلك فإن التحدي في كيفية انتاج إطار معرفة معاصر يهدف إلى الارتقاء بالوعي.

الفصل الاول محتوى الاستراتيجية

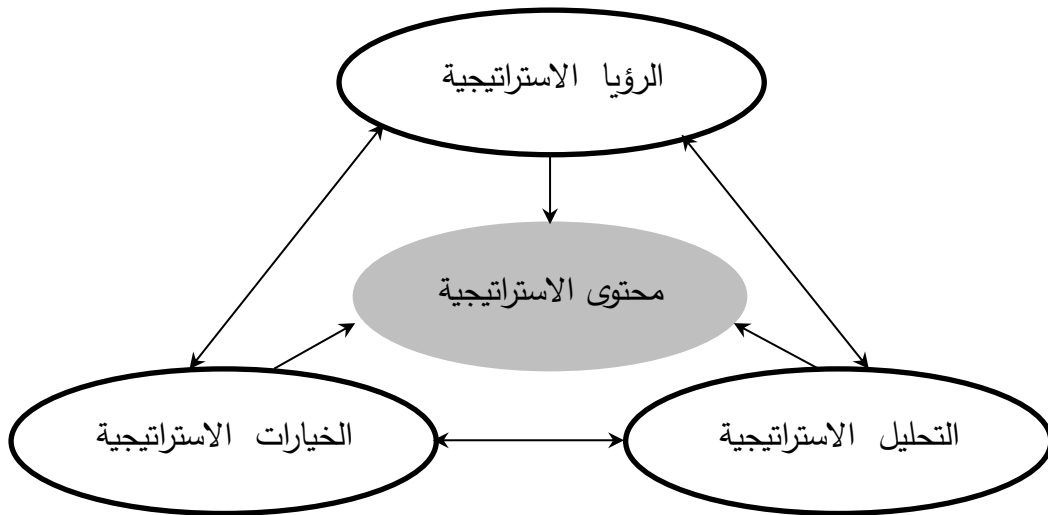
((عندما تفكر استراتيجياً تتعلم من المستقبل))

بعد الاطلاع على هذا الفصل ستتمكن من تعلم الاتي:

(1) فلسفة الاستراتيجية

(2) ما هي المضامين المختلفة للاستراتيجية

(3) كيفية استخدام نظرية الفوضى ضمن الاستراتيجية



التساؤل الاولي ما هي فلسفة الاستراتيجيه؟

لكي يتمكن الفرد من البقاء والازدهار في عصر الفوضى مع امتلاك فرص لاستيعاب والتعامل مع معطيات البيئة التي تمتاز بالاضطراب وعدم الاستقرار، ينبغي ان يمتلك تفكيراً استراتيجياً يتطلع نحو المستقبل ويستبق الآخرين بالفعل. فعندما نبحر في المحيط الواسع ونواجه العواصف والامواج المتصاعدة ينبغي ان يكون هناك جاهزية للأفراد لمواجهة مثل هذه التحديات قبل القيام بالرحلة، وبدون وجود تفكير لدى الافراد بمثل هذه الاوضاع المضطربة وتوفير بدائل للتعامل مع حالة عدم الاستقرار المحتملة، فان الانهيار هو النتيجة الحتمية وتصبح الرحلة عبارة عن مفاجأة وسلسلة ازمتات غير محسوبة تؤدي إلى المغامرة بخسارة كل شيء. ومن جانب اخر، ينبغي على الملاح المتمرس ان يكون متمكناً من قراءة الاشارات واتجاهات المناخ ومن دون ذلك سيقود الرحلة إلى الازمة.

لذلك ينبغي على الفرد ان يمتلك القدرة على قراءة اشارات واتجاهات البيئة من اجل التعرف على الاحداث القادمة وتوقع النتائج المحتملة التي يمكن ان تظهر في المستقبل، وجزء كبير من هذا التشخيص سيعتمد على الطريقة التي ننظر بها إلى العالم ونفسر بها الواقع. لذلك توجد حاجة إلى تبني نظرية معاصرة تقدم تفسيراً للكيفية التي تتطور بها الانظمة الحية، من اجل الحصول على تصور تقريبي عن ديناميكية البيئة. لذا تم تبني نظرية الفوضى من اجل استخدامها كاسلوب للتفكير والتحليل يتم من خلالها تطوير تصور عن ديناميكية التفاعلات البيئية وتطوراتها. فعندما ننظر إلى الواقع ونقدم تفسيراً لمعطيات البيئة فان ذلك سيتم على اساس مفاهيم نظرية الفوضى.

فالاستراتيجية عملية تعلم من المستقبل تبلور نموذج ذهني مشترك ينتج مبادرات استراتيجية متجددة.

فالتعلم من المستقبل يحدث عندما نمثل تصوراً عن القادم من الاحداث عبر استشراف الحالات المستقبلية (الممكنة، المرغوبة، المحتملة)، لفهم الكيفية التي تتطور بها الاتجاهات البيئية (ادراك التفاعلات بين مكونات البيئة) وتتجلى بها الاحداث المستقبل (استيعاب النتائج المحتمل حدوثها في المستقبل)، والحصول على البصائر المستقبلية (استنتاج التدخلات الاستراتيجية الممكنة)، التي تمكن الفرد من الاستعداد وتهيئة المتطلبات، بهذا الفعل يمكن ان نستبق الآخرين.

فعندما نتمكن من رابط الاتجاهات ببعضها البعض ضمن هيكل شامل لمجموعة من التفاعلات السببية يمكن ان نفهم الكيفية التي تتطور بها البيئة. فجوهر اية عملية تشخيص للكيفية التي تتطور بها البيئة تكمن في تكوين نظام اساسي للتفاعلات السببية للعوامل الايجابية والسلبية التي تتحكم في

الظاهرة، ومن ثم تطوير مشهد متكامل ضمن هيكل شامل للظاهرة التي تتم دراستها. وهذه العملية ترتبط بشكل مباشر بتطوير النموذج الذهني للفرد الذي يتضمن الافتراضات والقناعات والمعتقدات الخ، فكلما تم تطوير هيكل أكثر قرباً للبيئة مع تقدم تصورات عميقة عن طبيعة التفاعلات، فإن النموذج الذهني للفرد سيكون أكثر وضوحاً وعمقاً تحليلاً. ويكتسب هذا الهيكل الديناميكية من خلال تبني مفاهيم نظرية الفوضى للتفكير بالانقطاع وعدم الاستمرارية التي يمكن ان تحدث عبر تشخيص تأثير جناح الفراشة، ونقاط التشعب، واستيعاب التغذية العكسية. فمن خلال نظرية الفوضى يبدأ الافراد بممارسة التفكير اللاخطي، بمعنى التفكير بالتحويلات والتغيرات وعدم الاستمرارية في الموقف، على العكس من التفكير الخطي الذي يكون عبارة عن اتجاهات عامة .

من خلال هذه الممارسات يمكن للفرد ان يشخص الازمات المحتمل حدوثها، فعندما تبدأ المعطيات البيئية بالتحول فإن الفرد يكون مدركاً للتداعيات التي ستطور بها البيئة قبل حدوثها، والكيفية التي ستراكم بها الاحداث وصولاً إلى عدم الاستمرارية. والاكثر اهمية هو استنتاج البصائر الاستراتيجية. إذ يقوم النظام الجديد على معرفة قواعد التنافس والفوز، وهي حتماً ستغير الارتباطات والادوار وتظهر ادوار جديدة، فضلاً عن معرفة نماذج الاعمال التي تكون ذات قيمة للزبون؟ لذلك فان عملية تقديم اجابات عن هذه التساؤلات ستقدم بصائر استراتيجية ذات قيمة مرتفعة للفرد.

فالرحلة ليست مجرد انتقال من موقع حالي إلى موقع مستقبلي، ولكن منظور متكامل يتم من خلاله تقديم المبادرات الاستراتيجية للانتقال من الموقع الحالي إلى الموقع المستقبلي. فهذا المبادرات لا تظهر صدفة، ولكن ترتبط بوجود بصائر استراتيجية تحتاج إلى مناخ ايجابي على مستوى الفرد والمنظمة لكي يتم تقديمها وتطويرها، وبدون ذلك تبقى مجرد احلام يمكن ان تتجلى في المستقبل من خلال المبادرات التي يقدمها الاخرين، وعند ذلك تكون الفرص قد ذهبت بعيداً ولا يمكن الرجوع بالزمن من اجل اخذ المبادرة أولاً. لذلك فان التطور والنمو يحدث من خلال المبادرات الاستراتيجية وبدون ذلك نكون في حالة جمود وتحجر، بمعنى ان الفرد غير قادر على مواكبة البيئة والتكيف معها.

لذلك عندما يمتلك الفرد مبادرات استراتيجية متجدد يمكن ان يسهم بالتأثير بالمستقبل ويكون جزء في سلسلة الاحداث المؤثرة في تطور المستقبل. فكما تتطور الانظمة الحية وتنمو بفضل تفاعلها مع البيئة وتثمر، فان الفرد يتفاعل مع البيئة من خلال مبادراته الاستراتيجية، والتي من خلالها يمكن ان يتطور ويترك نتاجات تتحدد قيمتها من قيمة المبادرات التي اسهم بها.

التساؤل الثاني ما المضامين المختلفة لمفهوم الاستراتيجية ؟

يمكن ان تعني كلمة الاستراتيجية فن التكيف مع البيئة ومحركات عقول الاخرين وادارة عدم التأكد ونظام للمستقبل، ويوضح النقاش الاتي هذه المضامين الاستراتيجية.

فن التكيف مع البيئة

الاستراتيجية تركز على التكيف مع البيئة، فالحياة في حركة تطور مستمرة وسريعة، ولكي يتمكن الافراد من مواكبة هذه البيئة ينبغي ان يتغير ويطور من نمط حياته لكي يواكب البيئة، وبخلاف ذلك سيجد نفسه بعيد عن التطورات التي تحدث في البيئة. لذلك فالبيئة تتغير ولهذا التغير سرعة، لذلك ينبغي على الفرد ان يتغير وعلى اقل تقدير بسرعة البيئة نفسها لكي يحقق التكيف معها، واذا كانت سرعة تغير الفرد اقل من سرعة التغير في البيئة فان ذلك يشير إلى حالة جمود الفرد.

والامثلة على ذلك كثيرة، اذ تعد شركة (نوكيا) من الشركات الاولى في تقديم الهواتف النقالة ولكن سرعة استجابة الشركة للتطورات التي تحدث في تكنولوجيا الهواتف لم تمكنها من الاستجابة في حين ان الشركات التي استثمرت في التكنولوجيا المتقدمة تمكنت من الاستجابة للتطورات التي تحدث في البيئة وهيمنة على موقع سوقي متقدم. وكذلك الحالة في شركات صناعة اجهزة التصوير والاستنساخ عندما استجابة شركة كانون للبيئة وقدمت الطابعة على اساس فكرة استبدال كاترج الحبر، تمكنت من منافسة الشركات العالمية الكبيرة واخرقة حواجز الدخول إلى هذه الاسواق وتحقيق موقع سوقي متقدم ضمن هذه الصناعة.

لذلك فإن جزءاً كبيراً من عملية التكيف مع البيئة يعتمد على ملاحظة الاتجاهات التي تتغير بها البيئة وتتطور من اجل الاستثمار بشكل استباقي في الفرص التي ستقود الصناعة في المستقبل. وأن المجال المركزي لعملية التكيف لدى الافراد يعتمد على استمرارية التغير عبر تطوير الامكانيات ومجالات العمل من خلال التفكير بالمستقبل لتكوين فعل استباقي.

محاكاة عقول الاخرين

لكي يكون الفرد استراتيجياً ينبغي ان يكون متمكناً من محاكاة الطريقة التي يفكر بها الاخرين، فمعرفة اسلوب تفكير الاخرين يمكن الفرد من امتلاك القدرة على معرفة ردود الافعال اتجاه الافعال والتصرفات التي تحدث، لذا ينبغي ان تفكر كما يفكر الذئب لكي تتمكن من اصطياد الذئب، بمعنى التعرف على

الطريقة التي يتصرف بها والسلوكيات التي يتبعها لكي تتمكن من معرفة الظروف التي تشكل حالة الخطر والامان ومتى تكون البيئة عدائية وما هي ردود الفعل المتوقعة. لذلك لن نتفاجأ بالسلوكيات التي يقوم بها الاخرين اذا ما تمكنا من القيام بمحاكاة اسلوب تفكيرهم ومن جانب اخر يمكن ان يتم توجيه هذا السلوك إلى الغايات التي نرغب بها من خلال تقديم المعطيات التي تستثير مواقفهم بتجاه تحفز سلوكهم نحو مواقف محددة. فكما في لعبة الشطرنج يتحدد الفوز بالمقدرة على احتساب ردود فعل الاخرين اتجاه الحركات التي نقوم بها، لهذا لكل فعل ضمن رقعة الشطرنج رد فعل، فكلما كنا قادرين على توجيه الخصم باتجاه اهدافنا من خلال التحركات التي نقوم بها فان فرص الفوز تكون اكبر.

ادارة عدم التأكد (اللاتأكد)

التحدي الذي يؤدي إلى اخفاق الاستراتيجيات التي يتم تطويرها عبر المداخل والمدارس المختلفة لعلم الادارة الاستراتيجية يرجع إلى عدم التأكد (اللاتأكد). فكلما تمكنا من التعامل مع عدم التأكد كلما اصبحتنا اكثر قدرة على تقديم مدخل اكثر تماسكاً في صياغة استراتيجيات تمتلك فرص اكثر للنجاح في البيئة المضطربة والفوضوية.

فعندما يتعامل الفرد مع البيئة التي تتسم بسرعة التغير والتعقيد المتزايد فانه يواجه عدم التأكد، والمشكلة الاساسية للأفراد عند التعامل مع عدم التأكد هي تجاهله، اذ ينطوي عدم التأكد على مخاطر ومخاوف، لذلك يميل الافراد إلى عدم المواجهة ومن ثم تجنب عدم التأكد، بدلاً من مواجهته وجعله جزءاً من التفكير واستعاب المعطيات التي يتضمنها وتشخيص التحديات والتهديدات القادمة. لذلك عندما يتم تجاهل عدم التأكد فان الفرد سيكون بعيداً عن ادراك اشارات التغير التي تحدث في البيئة وسيجد نفسه بعد فترة زمنية يتعرض إلى مفاجأة وازمات متتالية، بمعنى ان اسلوب عمله الذي يمثل الاستراتيجية لن تمكنه من التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وجزء من ذلك يرجع إلى عدم رغبته في التعامل مع المعطيات الجديدة، وهذه المعطيات قدمت واقعاً جديداً يتطلب اساليب جديدة وان صفات النجاح التقليدية لم تعد تعطي نتائج، لذلك فان الاستمرار والتمادي في تجاهل عدم التأكد يؤدي إلى أن الاحداث تتضخم وتصبح خارج نطاق السيطرة، وكلما تعامل الفرد بشكل سريع مع حالة عدم التأكد، تمكن من مواجهة المخاطر قبل ان تتضخم وتنمو وتتحول إلى ازمات صعبة الحل والمعالجة.

نظام للمستقبل

الاستراتيجية لكي تتحول من حالة فكرية بين الخيال والاحلام والطموحات إلى واقع ملموس يعبر عنه برنامج عمل على وفق منهج نظامي، اذ ينبغي ان يكون هناك نظام للعمل يعبر عنه بمجموعة من الخطوات المتتالية على وفق نسق معين والتي من خلالها يمكن للفرد ان يمتلك خطط محدد بزمان معين لتحقيق نتائج مرغوبة. والاستراتيجية بوصفها نظاماً تتكون من مدخلات تنطلق من فهم لواقع حالي وعمليات تتجسد بالوسائل والاليات ومخرجات تكون غايات واسعة تمثل طموحات مستقبلية. وهذا النظام يدرس الفجوة بين المدخلات التي تمثل الواقع والمخرجات التي تمثل الطموح المستقبلي، من اجل تحديد الكيفية التي من خلالها يتم تقليص الفجوة اي العمليات والتي تمثل الاستراتيجية التي سيتم اتباعها من اجل الانتقال من الواقع الحالي إلى الطموح المستقبلي، واخيراً تأتي مرحلة التقييم هل تم الوصول أم لا.

التساؤل الثالث: كيف يمكن ان يتم توظيف نظرية الفوضى ضمن الاستراتيجية

جوهر الاستراتيجية تتجلى في القدرات العقلية للاستقرار والاستنباط التي تتطور من خلال التفكير التحليلي والابداعي ، فكلما كان الفرد يمتلك مستوى متفرداً من القدرات العقلية تمكن من تطوير استراتيجيات اكثر فاعلية. لذلك قادة الجيوش في الفتوحات الاسلامية تمكنوا من قيادة الجوش وتحقيق الانتصارات على جيوش اكثر عدداً من خلال قدراتهم الفطرية، بحيث لانزال خطتهم العسكرية محل للتقدير حتى الوقت الحالي. لذلك فالتفكير الاستراتيجي يبرز ويتطور في المجالات التي تتطلب وضع استعدادات استباقية لمجموعة احتمالات على اساس طبيعة المواقف التي تتم مواجهتها وتقدير التدخلات الممكنة.

لذلك تسهم نظرية الفوضى وبشكل كبير في تطوير المنظور الفكري للافراد لكي يحلل ويستوعب معطيات البيئة بشكل ديناميكي غير خطي يتناغم مع ايقاع معطيات البيئة وتطورها، لذلك عندما يفكر الفرد بالواقع من خلال مفاهيم نظرية الفوضى سيدرك واقع جديد للبيئة وسيستنتج بصائر جديدة، اذ ان جوهر التفكير سيتوجه ليس نحو استمرارية النظام الكائن ولكن إلى محاولة استيعاب النظام الجديد القادم، لذلك هناك تفكير بعدم الاستمرارية والانقطاع والمفاجآت. فالاستراتيجية كمنظومة تفكير ستمكن الفرد من مواجهة النظام الجديد والنظر بما هو قادم وجعله جزءاً من التفكير بدلاً من محاول المقاومة والنفور والتجاهل التي لن تسهم إلا في جعل الموقف اكثر خطورة. علماً ان التفكير لن يركز على توقع الحدث القادم ولكن التفاعلات التي تنتج هذا الحدث، لذلك هناك نقطة ينهار بها النظام ويظهر بها

الإدارة الإستراتيجية على وفق نظرية الفوضى مدخل إداري

نظام جديد، وهذه النقطة عبارة عن نقاط تشعب موجودة خلال المراحل التي يتطور بها النظام، وعلى هذا الأساس فإن التفكير الاستراتيجي سيجب البدائل والخيارات الاستراتيجية لكي تنسجم مع التحولات التي تحدث، وينبغي على المفكر الاستراتيجي ان يعمل ضمن هذا المجال من التفكير بين الاستقرار والانهيار، اذ ان هذا المجال سيحافظ على استمرارية التوازن مع البيئة، وهذا المجال يمكن ان نطلق عليه تسمية التوازن الفوضوي ضمن حافة الفوضى، وبعد هذه النقطة فان المفكر سيجد المنظمة في حالة انهيار تام ولا يوجد مسار واضح، وعند التفكير ضمن هذا المجال فان المفكر الاستراتيجي سيكون في مجال الاستقرار وسيتجاهل التحديات القادمة ولن يقوم بمواجهتها.

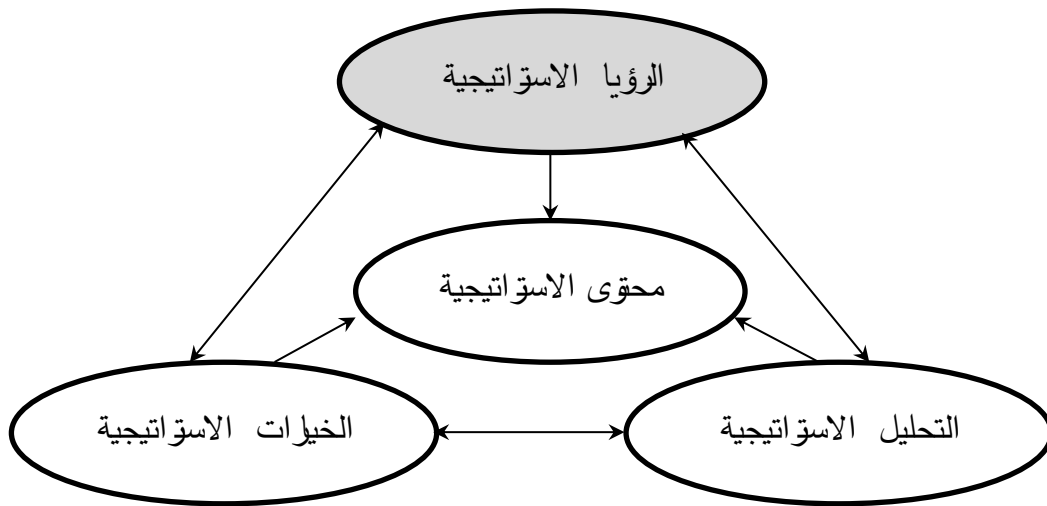
واخيراً فان اي من الاحداث سيسهم بصناعة التغيير واي من الاتجاهات ستنمو وتتطور، لذلك فان التفكير بتأثير الفراشة سيكسب الفرد القدرة على التشخيص من خلال توجيه الانتباه نحو الاحداث الصغيرة وغير الملفتة للانتباه. اذ ان بعض العوامل بوصفها عوامل توازن ضمن النظام لا يمكن للفرد ان يلاحظها، ولكن عندما ينهار النظام أو يتم التفكير بالكيفية التي سينهار بها النظام تبرز هذه العوامل ويكون لها دور مؤثر في عملية التطور في النظام. لذلك فان الفرد يمتلك تصوراً شاملاً عن اليات التطور والتغير في البيئة ويفكر بشكل دائم بالاحداث التي تقود عملية التطور، ويدرس التجارب وحالات التطور التي تحدث واليات حدوثها، لذلك عندما تبدأ اشارات التغير في البيئة سيكون الاسرع في ملاحظتها ومعرفة تبعاتها وتداعياتها وعواقبها. لذلك فان الاستراتيجية التي تتطور من هذا الاستيعاب ستمتلك فرص اكبر للنجاح وتقديم الخيارات المتوافقة الدينامكية التي تتطور بها البيئة.

فالاستراتيجية ضمن نظرية الفوضى تعني منظومة للتفكير تحلل وتستشرف اتجاهات الاعمال للمجالات الحرجة والطارئة ضمن حافة الفوضى لتقديم مبادرات لاستدامة التوازن الفوضوي.

الفصل الثاني الرؤيا الاستراتيجية (حلم الانسان يصنع مستقبله))

بعد الاطلاع على هذا الفصل ستتمكن من تعلم الاتي:

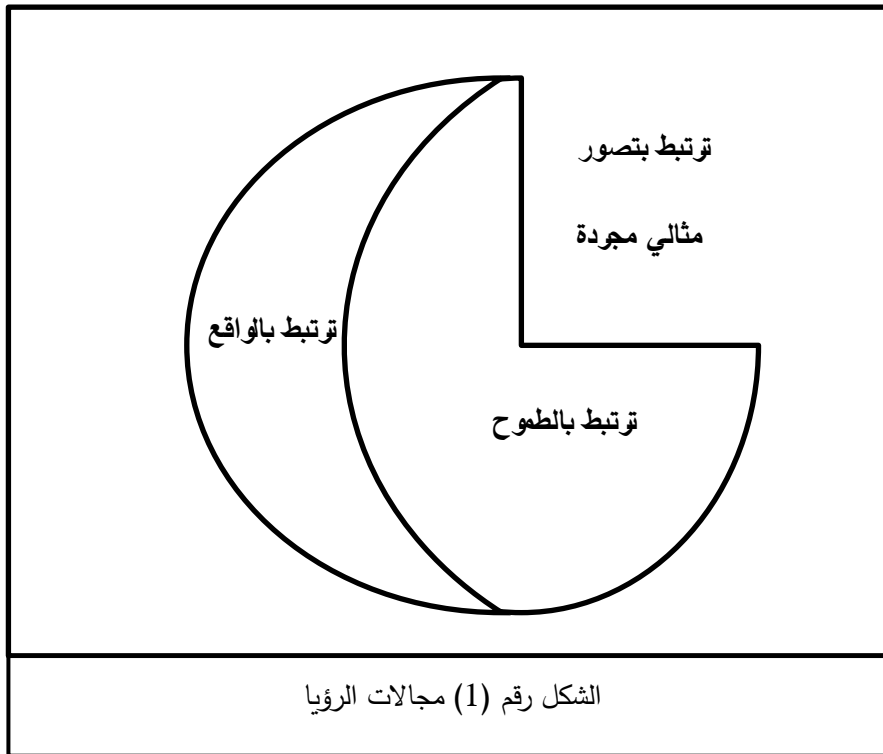
- (1) ماذا يقصد بالرؤيا
- (2) هل للرؤيا دور جوهري في حياة الافراد وتصنع معنى لحياتهم
- (3) كيف يمكن ان تقوم بتطوير رؤيا للمستقبل
- (4) كيف يمكن ان تكون الرؤيا ملهمة وان يتمسك بها الفرد ويثابر من اجلها.



أولاً: مفهوم الرؤيا الاستراتيجية

من اجل ان يكون هناك معنى للحياة ينبغي ان يكون للانسان رؤياً للمستقبل، ومن اهم عناصر للرؤيا هي التفرد والاصالة وان تكون ذات قيمة للانسان والبشرية. لن نناقش هنا كيفية كتابة الرؤيا وسلوب صياغتها، ولكن سنناقش فكرة اعمق من ذلك بكثير، كيف يمكن ان تولد الرؤيا، كيف يمكن ان تتطور وتصبح لدينا فكرة ناضجة عن المستقبل وما هو الدافع الذي يجعل الانسان يثابر من اجل تحقيق احلامه.

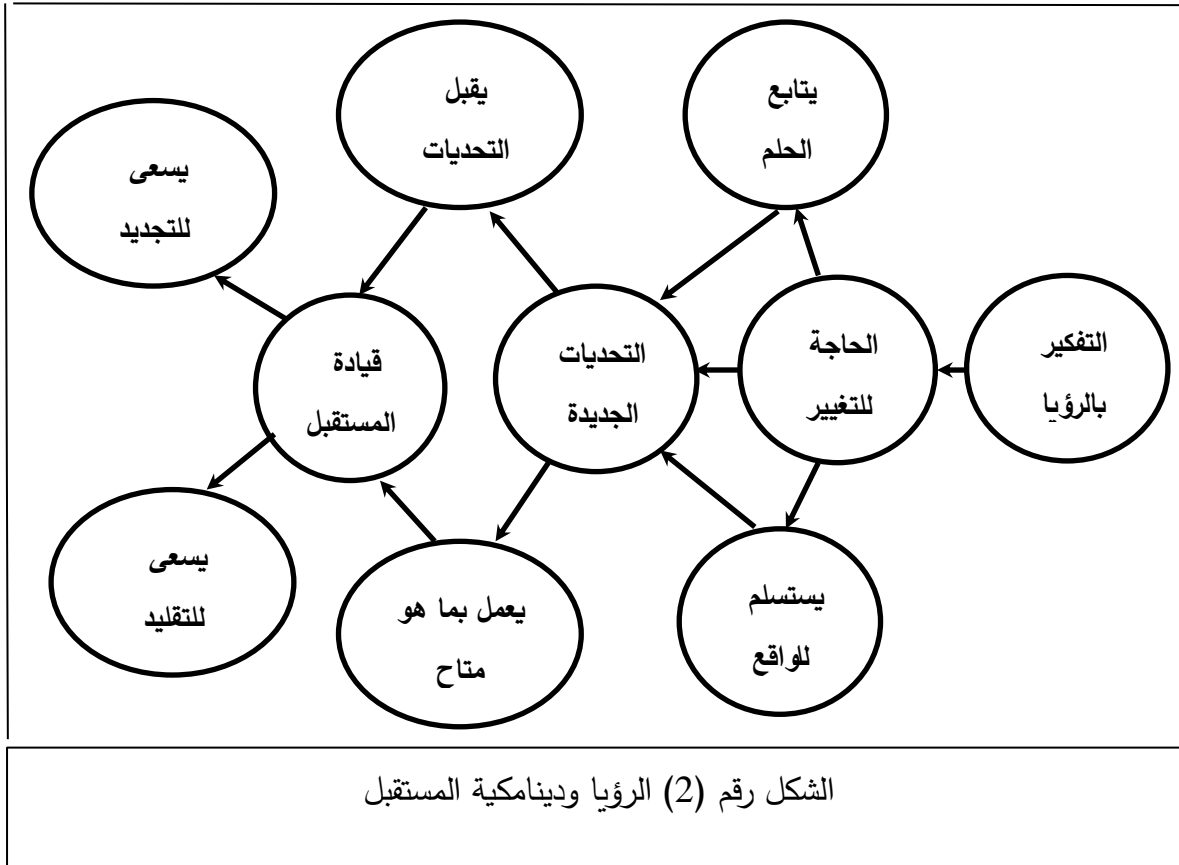
قبل الدخول في نقاش ينبغي ان نقدم تعريفاً مبسطاً عن الرؤيا، ويمكن ان نعرفها على انها حلم يتجلى في المستقبل. فالرؤيا هي صورة ذهنية للفرد ترتبط بطموح نموذجي يمكن ان يتحقق ويبقى جزءاً من صعب التحقق. وهذا نلاحظ من التعريف ان الرؤيا ليست حلاً فقط ولكن يشترط فيها ان تتجلى في المستقبل اي ان يتحقق ويظهر للوجود، وفي نفس الوقت ليس الظهور الكامل، وذلك لان تحقق الرؤيا بشكل اجمالي يتطلب العمل على توليد رؤيا جديدة، بمعنى ان الرؤيا كانت محدودة وهي بذلك اقرب إلى الهدف، وعلى هذا الاساس فإن الحلم الذي يتم تطويره ينبغي ان يكون واسعاً وشاملاً، وقوة الرؤيا وتأثيرها واستدامتها تتحقق من خلال هذا الاتساع لكي تتضمن على تحدياً كبيراً يتطلب تسخير حياة كاملة من اجل تحقيقه.



ويظهر من الشكل وبوضوح ان اول جانب من مجالات الرؤيا الذي يبدأ بالتحقق القريب إلى الواقع ومن ثم ننتقل إلى المجال الذي يرتبط بالطموح والحلم الذي نسعى إلى تحقيقه، ولكن يبقى الجانب الاخير والذي يرتبط بقيمة مجردة سامية مفتوح على المستقبل وغير محدد بحدود لان هذا الجزء من الرؤيا يتمثل بالتحدي الاشمل ليقدّم من خلاله الفرد قيمة للبشرية، وبالتأكيد ان هذه المهمة ليست بالسهلة أو المستحيلة، وهكذا تكون هذه العناصر في حركية مستمرة ولكي تمكن الفرد من تحقيق ما يرتبط بالواقع فان ما يرتبط بالطموح يحل محلها ويطور طموحات جديدة على اساس التصور المرتبط بالقيم المثالية التي يتسامى من خلالها الفرد ويتعلق بالذات العليا.

وعلى اساس ما تقدم فعندما تستحوذ هذه الرؤيا على الافراد تسهم في تحديد اتجاهاتهم وميولهم ورغباتهم. وعلى العكس من ذلك عندما نجد افراد بدون رؤيا تستحدوذ على تفكيرهم، نجد ان حياتهم نمطية ويعيشون في روتين ثابت، وعلى الاغلب يشعرون بان الحياة تسير بسرعة، اذ لا يوجد جديد في حياتهم، اذ تمر السنوات ولا يوجد تغيير في حياتهم، والبيئة من حولهم تتغير واعمارهم تزداد لذلك يرون ما حدث قبل سنوات بعيدة كأنه حدث بالامس القريب. لذلك عندما لا يكون للفرد رؤيا فعلى الاغلب سيكون مستقبله مجهولاً، ولا توجد انجازات مؤثرة، وحتى عند محاولة تقديم اسهامات مميزة لا يعلم فيما اذا ستثمر وماذا سينتج عنها ومتى، ام اذا كان مستسلم للواقع وتندافع به امواج الحياة لتدفعه إلى اماكن لم يكن يتصورها.

والاحلام تبقى أحلام وتمنيات اذا لم ترتبط بالعمل، وبداية ترابط الرؤيا مع الفرد من خلال هيمنتها على اتجاهات الافراد وتصرفاتهم، بمعنى ان الافراد يتخذون خطوات باتجاه العمل على تحقيقها. وبخلاف ذلك تكون هذه الرؤيا المتميزة التي قد تبرز عند الافراد يمكن ان تختفي كلما تحركنا بالزمن واخيراً تتلاشى، لذلك ينبغي على الافراد دائماً تقييم ما يتم تحقيقه وعلى وعي بالمتطلبات والامكانيات الواجب اكتسابها وتعلمها، من اجل المحافظة على وجود روح للرؤيا التي نسعى إليها، ومن اجل ان تكون هذه الرؤيا دافعاً داخلياً يلهم الحماس للفرد للاستمرار بالمحاولة. ويمكن للرؤيا ان تصنع معنى للحياة من خلال القيمة التي يتم اضافتها، اذ انها تركز على النتيجة الاجمالية بدلاً من التركيز على التفاصيل، فعندما يفكر الافراد بالمنفعة التي يتم تقديمها للمجتمع بدلاً من التركيز على طبيعة العمل في حد ذاته، فسيكون هناك معنى كبير، وعلى سبيل المثال، عندما نقوم بتقديم مؤلف فهل هذا في حد ذاته قيمة، ام الاثر الذي ستركه ضمن المجتمع الذي سينتفع من هذه الافكار وسيثمرها ليطور مستقبل وحياة افضل هي القيمة التي نسعى إليها.



يظهر من الشكل ان التفكير بالرؤيا يمكن ان يتم تحفيزه والتخلي عنه من خلال مجالات متعددة، اذ عندما تبدأ الرؤيا بالتطور يتولد لدى الفرد احساس بوجود حاجة إلى التغيير تنبع من الرؤيا التي يعمل على تحقيقها، فاذا ما تقبل هذا التحدي فيمكن للفرد ان يتابع الحلم، وبخلاف ذلك يستسلم للواقع الذي يعيش به وتبقى الرؤيا مجرد حلم في الذاكرة سرعان ما يختفي، وعندما يتابع الفرد الحلم يواجه تحديات جديدة، ام ان يتمكن من التعامل معها ويتقبل هذه التحديات الجديدة من اجل الاستمرار في الرؤيا أو ان يتخلى عن الرؤيا ويعمل بما هو متاح وعند هذه النقطة ايضا يمكن للفرد المستسلم للواقع ان يتقبل التحديات الجديدة ويطور رؤيا جديدة مع هذه التحديات ليعود ويواكب المستقبل برؤيا جديدة، وبعد ذلك نصل إلى المحطة الاخيرة وهي قيادة المستقبل والتي تكون ذات منافسة شديدة وشرسة في الوقت نفسه، لذلك فان هذه القيادة تتحقق من خلال التطلع نحو المستقبل وتقديم الافكار الاصلية، ولكن من يتطلع إلى الآخرين لن يتمكن من ان يكون في المقدمة لانه يحاول ان يقلد الآخرين بدلاً من ان يفكر بما هو ابعد مما وصل إليه الآخرون.

لذلك فان الخصائص الذاتية للفرد الذي يمتلك رؤيا ستختلف وبشكل كبير عن الفرد الذي لا يمتلك رؤيا، اذ ان الرؤيا ستعكس بشكل مباشر على خصائص تفكر الفرد وتطلعه إلى المستقبل، وبهذا فان

الرؤيا ستكسب الفرد شخصية استراتيجية تجعل منه شخصاً متفرداً في الاداء والانجاز، و جدول الاتي يوضح نظرة مقارنة بين الفرد الذي يمتلك رؤيا والذي لا يمتلك رؤيا.

الجدول رقم (1) اثر الرؤيا على الخصائص الشخصية نظرة مقارنة

الخصائص	عندما نمتلك رؤيا	عندما لا نمتلك رؤيا
التعامل مع للمستقبل	متفائل من المستقبل	متشائم من المستقبل
التركيز	يبحث عن الفرص	يتوقع الاحداث الحالية
الاتجاه	يصنع المستقبل	يرجع إلى الماضي
السلوك	استباقي	تكيفي
الخيارات	يمتلك مسارات متنوعة	يتعامل مع مسار واحد للمستقبل
الاستعداد	على الاغلب لا يتفاجئ	على الاغلب يتفاجئ

ثانياً: التساؤلات الاساسية لمناقشة الرؤيا

ضمن هذا الجانب تتم مناقشة خمس تساؤلات اساسية، وهي كالآتي:

- 1) بماذا يفكر الافراد من اجل ان تكون لديه رؤيا؟
- 2) كيف تبقى الرؤيا ملهمة للفرد ومؤمن بها ومثابر على تحقيقها؟
- 3) كيف يكن ان يتمسك الفرد بتحقيق الرؤيا؟
- 4) هل ترتبط الرؤيا بالقيم المثالية أم يمكن ان تكون ذات طبيعة تجارية.
- 5) هل ينبغي ان تكون الرؤيا مكتوبة؟

التساؤل الاول الذي سنناقشه هو بماذا يفكر الافراد من اجل ان تكون لديه رؤيا؟

جوهر الرؤيا هي فكرة مجردة عن صورة الفرد في المستقبل، لذلك يعد هذا التصور عن الحالة المستقبلية المرغوبة للذات من اهم القرارات التي يتخذها الانسان خلال حياته. فالتفكير بماذا اريد ان اكون، ما الفارق الذي ساقوم بتحقيقه، وما هي الانجازات التي ساقوم بتقديمها؟ ماذا سترك للبشرية

عندما اغادر هذه الحياة. وعلى هذا الاساس الرؤيا التي يضعها الفرد لنفسه تتطور باستمرار وتنمو وتتحوّل إلى رؤيا اشمل اذ انها تتسع مع اتساع الحياة.

لذلك ينبغي ان يكون هناك جزء من وقت الافراد مخصص للتفكير في المستقبل، وان يتأمل المستقبل وباستمرار، لكي يجد نفسه في هذا المستقبل القادم، وتنمية عادات التفكير بالمستقبل تسهم بشكل مباشر بتطوير قدرات التفكير الاستراتيجي لدى الافراد وامكانية التحليل والتشخيص واستنباط نمط الاحداث، والتطلع لما هو قادم، واستشراف المستقبل.

إن الوصول إلى هذه القناعة عن الرؤيا ليس بالمهمة السهلة، والسبب في ذلك يرجع إلى طبيعة المستقبل ذاته الذي يتميز بالغموض واللاتأكد بفعل ديناميكية البيئة وتعقيدها. والتي بسببها يجد الفرد نفسه بعد مدة من الزمن بعيد جداً عن احلامه، وان الاحداث المتسارعة للحياة قد اخذته بعيداً عن الطريق التي كان يرغب بان يسلكها، لذلك عندما يكون الفرد مشوشاً بشأن الرؤيا التي يسعى للوصول إليها أو يعتقد ان الاحلام تبقى صعبة التحقيق، يمكن ان يفكر بشكل ايسر، ماذا يريد ان يحقق خلال 5 سنوات القادمة، ما هي المجالات التي يرغب بتعلمها والخبرات التي ينبغي ان يكتسبها، اذ يسهم العمل على تحقيق نتائج محددة بتعزيز الثقة وامكانية تحقيق الاهداف، وذلك من اجل بلورة رؤيا للمستقبل والمحافظة على استمراريتها، لذلك يمكن ان يبدأ الافراد بحلم بسيط ومن ثم يتطور وينمو إلى حلم اكبر على اساس المرحلة العمرية التي يمر بها، لذلك فالرؤيا تمثل قضية جوهرية تستحوذ على تفكير الفرد وتطابعاته المستقبلية.

بشكل عام يميل الافراد إلى التفاؤل بتحقيق النجاح في المستقبل ويميل القسم الاخر إلى التشاؤم، وغالباً ما يفضل أحد الانماط من التفكير على الثاني.

التساؤل الثاني كيف تبقى الرؤيا ملهمة للفرد مع الايمان بها ومثابرة على تحقيقها؟

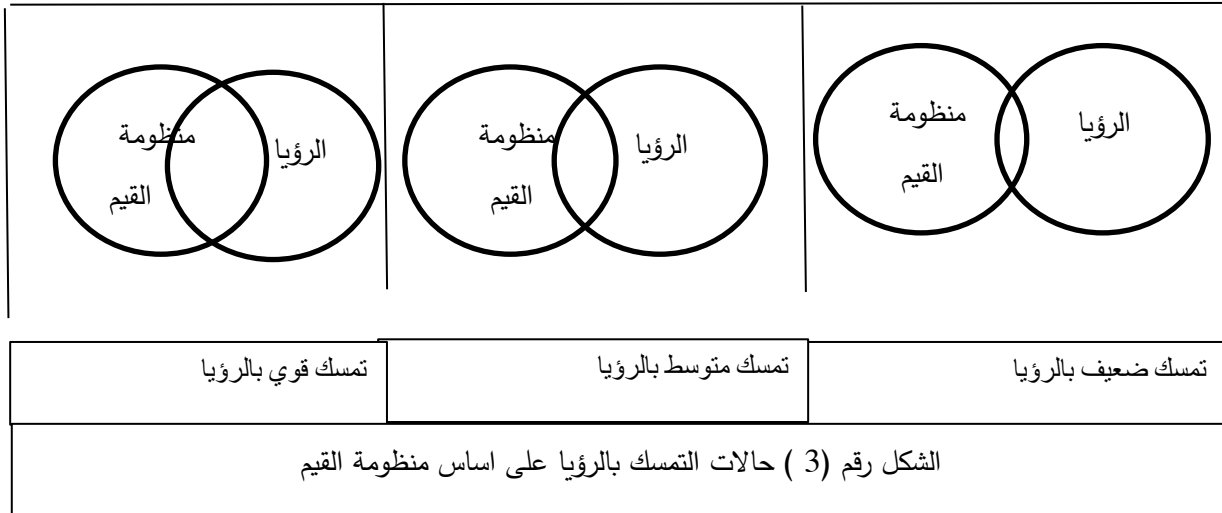
يمكن ان تولد الرؤيا مع الانسان، وبالتأكيد هذا النوع غالباً ما يرتبط بتنشئة الافراد، وهكذا من خلال غرس قيمة داخل الفرد يمكن ان تبلور وتصبح رؤيا راسخة في الذهن يسعى إلى تحقيقها في المستقبل، وبالتأكيد نحن لا نناقش هنا تطوير الرؤيا عن الاخرين ولكن للفرد نفسه لذلك فان الفكرة على وفق هذا الطرح هي المنظور القيمي الذي يكون ذا تأثير كبير في تطوير الرؤيا، لذلك عندما يسعى الافراد إلى تطوير رؤيا خاصة بهم ينبغي ان يتم التركيز على المنظومة القيمية التي يعتقدون بها والتي تكون راسخة لديهم، والسبب في ذلك ان الرؤيا لم تتحقق بين ليلة وضحاها ولكن سيكرس ذاته من اجل تحقيق هذه الرؤيا،

وان هذه المثابرة لا يمكن ان تتحقق إلا من خلال وجود معتقد عميق لدى الفرد من اجل مواصلة السير باتجاه هذه الرؤيا وعدم الابتعاد عنها.

فالعنصر الاساسي عند وضع اية رؤيا هو الايمان بها وبامكانية تحقيقها، فعندما يفكر الافرد بحلم مستقبلي ينبغي ان يبحث في اعماق ذاته من اجل حلم مستقبلي يستحق ان يكون سبباً لوجوده ويمنح كل حياته من اجل الوصول إليه، وهذا الايمان يمكن ان يتحقق عندما تتناغم الرؤيا مع معتقدات الفرد وقيمه. لذلك فان الانجازات الكبيرة تتطلب مجهود متكرر ومحاولات مستمرة متجددة، وتسهم المنظومة القيمية بشكل كبيرة في منح الطاقة للفراد من اجل المثابرة واستمرارية المحاولة، فالفشل هو محاولة للتعلم واكتساب خبرة جديدة وليس نهاية الطريق ولكن خطوة في طريق طويل، والطريق في حد ذاته جزاء من الانجاز وليس نهاية الطريق. ومن جانب اخرى فان التراث الانساني يحتوي على مخزون معرفي قيمي محفز للافراد.

التساؤل الثالث: كيف يمكن ان يتمسك الفرد بتحقيق الرؤيا؟

من اجل ان لا تتلاشى الرؤيا وتبقى حاضرة في ذهن الفرد، ينبغي يستشعرها الفرد في كل فكرة وانفعال وقرار وتصرف، ويلاحظ وبشكل واعي هل ان ايقاع الحياة التي يعيشها يتناغم مع الرؤيا التي يحلم بها ام لا. اذ تتاح في الحياة فرص كثيرة ومتنوعة، ويمكن ان يتم تفضيل المكاسب السريعة والانانية على الرؤيا التي يصعب تحقيقها وتطلب تضحيات كبيرة. وهنا يمكن للفرد ان يقارن بين الاستمرار على تحقيق الرؤيا التي يؤمن بها وبين المنافع الجديدة التي يمكن ان تكون بعيدة عن الرؤيا وتنتقل به إلى واقع جديد لم يفكر به، هنا ايضاً جزء كبير من القرار سيرتبط بالمنظومة القيمية التي يحملها الفرد، لذلك فان استمرارية المحاولة وثباته المتجدد سيشير إلى تمسك الفرد بالرؤيا. والشكل الاتي يوضح ذلك.



التساؤل الرابع هل تكون الرؤيا مرتبطة بالقيم المثالية أم يمكن ان تكون ذات طبيعة تجارية.

ليست المكاسب المادية شيء يقلل من الانجاز، ولكن ينبغي ان لا تكون المكاسب هي في حد ذاتها قيمة وانما ينبغي ان تكون الرؤية من اجل تقديم منفعة للمجتمع من خلال اي مشروع تجاري يتم العمل به، وبالتأكيد اذ نجح الافراد بتقديم قيمة فان المكاسب المادية يمكن ان تتحقق. اذ ان التركيز على المكاسب المادية سيفقد الاحساس بالاتجاه، وان ما هو ناجح اليوم ليس بالضروري ان يكون ناجح في المستقبل.

لذلك على الفرد عند صياغة الرؤيا ينبغي ان يكون مجال اهتمامه موجه نحو التفرد والتفوق ضمن الاعمال التجارية التي يقوم بها. وان يكون الاول في مجال العمل، وهكذا كلما اتسع مجال الرؤيا ليشمل حاجة المجتمع يمكن ان تكون للرؤيا قيمة اكبر.

اما عند التركيز على مجال محدود فان ذلك سيؤدي إلى ان تكون الرؤيا ضعيفة، وهنا نشير إلى وجود توجهات تنطلق من المنتجات لتكون محور للرؤيا، من خلال العمل على تقديم افضل منتج من حيث الخصائص المتميزة، لذلك فأن هذا التوجه سيؤدي إلى فقدان الاحساس بالاتجاه، في حين يوجد اتجاه يركز على الحل الذي يقدمه المنتج للمجتمع، لذلك عندما توجد منتجات اخرى تقدم نفس الحل، فان الرؤيا تبقى جيدة لانها لم تركز على المنتج الذي اصبح يعاني نتيجة تقديم منتجات جديدة.

التساؤل الخامس: هل ينبغي ان تكون الرؤيا مكتوبة

ينبغي ان تكون هذه الرؤيا مكتوبة، وعند كتابة الرؤيا فان الانجاز هو في قبول هذه الرؤيا من قبل الاخرين، وان تكون ذات خصائص مميزة، اذ يمكن ان يكون لدى الفرد فكرة مميزة اصيلة، ولكن عند التعبير عن هذه الفكرة بشكل مكتوبة وبعبارات تفقد كثير من قيمتها، لذلك فان الفرد ينبغي ان يكون على ادراك لهذه التحديات، فالتحدي الذي يتعلق بقبول الرؤيا يمكن ان يتم استشعاره من خلال كتابة الرؤيا ونشرها، فاذا كان الافرد يفتخرون بها ويعتزون بالانتماء إليها، ويبذلون كل الجهود من اجل تحقيقها، فهذا مؤشر إيجابي على قبول الرؤيا.

اما فيما يتعلق بالخصائص الاساسية للرؤيا، فتوجد مجموعة من الخصائص الاساسية التي ينبغي ان تتوفر في الرؤيا، وتاتي في المقدمة خاصية التحدي، اذ ينبغي ان تخلق الرؤيا تحدياً جديداً يؤثر في الفرد والافراد المحيطين به، وهذا التحدي سيشكل حافزاً اساسياً يدفع الافراد نحو تبني الرؤيا، والخاصة الاخرى المهمة هي استشارف المستقبل وتحديد الاتجاه، اذ ان من اساسيات القيادة هي معرفة الاتجاه، فالقائد الذي لا يعرف إلى اين سيتجه، كيف يتوقع من الاخرين الاستمرار باتباعه وهو لا يدرك الاتجاه الصحيح، لذلك عندما ترتبط الرؤيا بالاتجاهات المستقبلية فان ذلك يكسبها زخم كبير، وفي الوقت نفسه ينبغي ان تكون الرؤيا واقعية، فعندما يعتقد الافراد بان الرؤيا خيالية وبعيدة عن الواقع فأن الايمان بمثل هذه الرؤيا سيكون صعباً، لذلك ينبغي ان يكون هناك جزء يمكن تحقيقه وليس مجمل الرؤيا خيال بعيد عن الواقع. واخيراً من حيث اسلوب الكتابة ينبغي ان يتم استخدام كلمات بسيطة وواضحة من اجل ان تكون الرؤيا مفهومة للجميع والاهم من ذلك ان تكون هذه العبارات سهلة التذكر، اذ بعد الاطلاع ولو لمرة واحدة على الرؤيا ينبغي ان يتمكن الفرد ان يتذكرها دائماً وبوضوح وبكل التفاصيل، وحتى يتمكن من تحقيق هذه الغاية نؤكد من جديد على استخدام كلمات بسيطة غير معقدة لا تتجاوز الجملة الواحدة أو حتى يمكن ان تكون بكلمة واحدة.

ثالثاً: النموذج العملي لتطوير الرؤيا

يمكن ان يتم تطوير الرؤيا من خلال ثلاث خطوات عملية بسيطة سهلة التطبيق، فالخطوة الاولى تتعلق بالقيام بمحاولة للعصف الذهني لتوليد الافكار من اجل تنشيط التفكير المستقبلي، الخطوة الثانية تتعلق بالقيام بمحاولة من اجل تسليط الضوء على نقطة مركزة ضمن المستقبل، الخطوة الثالثة والاخيرة تتفق بدمج نتائج الخطوة الاولى والثانية لتقديم صياغة نهائية.

الخطوة الاولى: نموذج العصف الذهني لتطوير الرؤيا

كتابة سطر واحد عن كل سؤال بعد تفكير عميق وبالغة واضحة وبسيطة

(1) ماذا يمكن تحققة خلال 10 سنوات قادمة؟

(2) ماذا يمكن ان تكون بعد تحقيق هذه النتيجة؟

(3) لماذا تسعى إلى تحقيق هذه الحلم؟

(4) ما هو التحدي المستقبلي الذي يمكن ان يحدث فارقاً في حياتك.

الخطوة الثانية: الانموذج التجريدي لتطوير الرؤيا

تخيل طفل صغير نائم في الفراش، لا يدرك من الواقع الذي حوله شيء، غير قادر على فعل شيء، لا يهتم للدنيا ويحمل اعبائها، عندما ينمو هذا الطفل ويصبح شاباً مدركاً للحياة، ما هو الشيء الذي سنفتخر به وسنقدمه له في المستقبل.

اكتب اول فكرة تبرز في الذهن

الخطوة الثالثة: التكامل

اجمع افكار الخطوة الاولى مع افكار الخطوة الثاني، وكتب عبارة مختصرة مؤثرة ملهمة سهلة التذكرة لا تتجاوز السطر.

رابعاً: نماذج التقييم

تم تقديم نموذج من اجل تقييم الرؤيا الشخصية للفرد، ونموذج ثاني من اجل تقييم جودة الرؤيا، اذ ان النموذج الاول من اجل قياس مدى توجه الفرد نحو الرؤيا وهل يمتلك توجهات واضحة عن المستقبل، و متمكن من تطوير رؤيا شخصية، بينما ضمن النموذج الثاني ينبغي ان يكون هناك رؤيا مكتوبة وناضجة وعلى اساس هذه الرؤيا يتم التقييم للتعرف على مستوى نضوج الرؤيا الموجودة.

(1) تقييم الرؤيا الشخصية للفرد

الفكرة الاساسية من هذا التقييم تتجسد في قياس مدى توجه الفرد نحو الرؤيا، وهل لديه توجهات مستقبلية واضحة يسعى إلى تحقيقها، ام يحتاج إلى بذل مجهود مضاعف من اجل تحديد اتجاهات مستقبلية. ويتكون التقييم من (10) اسئلة يتم اختيار درجة التوافق مع السؤال، وبعد الانتهاء من عملية اختيار الاجابات يتم جمع الدرجة النهائية.

الجدول رقم (2) تقييم الرؤيا الشخصية للفرد

ت	الاسئلة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفق تماماً
1	امتلك تصوراً عن مستقبلي	1	2	3	4	5
2	اخصص وقتاً للتفكير بالمستقبل	1	2	3	4	5
3	احلامي تتسع وتنمو	1	2	3	4	5
4	اقوم بمجهود كبير من اجل متابعة احلامي	1	2	3	4	5
5	لا انتازل عن احلامي مقابل مكاسب سريعة	1	2	3	4	5
6	القيم التي اتمسك بها تلهم احلامي	1	2	3	4	5
7	اشعر بالحماسة دائماً تجاه احلامي	1	2	3	4	5
8	احقق جزءاً من طموحي	1	2	3	4	5
9	اشاهد احلامي تتحقق على الرغم من الصعوبات	1	2	3	4	5
10	ابحث عن بدائل جديدة من اجل تحقيق احلامي	1	2	3	4	5

عند جمع نتائج الاختبار يمكن للفرد ان يقوم بتقييم موقفه والتعرف على مقدار التقدم الذي يتم تحقيقه، ونتائج الدرجات التي يمكن ان يتم الحصول عليها هي كالآتي:

- (1) اذا تم تحقيق درجة اقل من (10) فأن ذلك يعني ان الفرد ينتظر ازمة.
- (2) اذا تم تحقيق درجة بين (10-20) فان ذلك يعني ان الفرد مشوش التفكير.
- (3) اذا تم تحقيق درجة بين (20-30) فان ذلك يعني ان الفرد يمتلك حلماً مقبولاً.
- (4) اذا تم تحقيق درجة بين (30-40) فأن ذلك يعني ان الفرد يسعى إلى تغيير الواقع.
- (5) اذا تم تحقيق درجة بين (40-50) فأن ذلك يعني ان الفرد قائد في المجتمع.

(2) تقييم جودة الرؤيا المكتوبة

هذا التقييم موجه إلى معرفة جودة الرؤيا التي تمت كتابتها من قبل الافراد، اذ ان اسلوب كتابة الرؤيا هنا يشير إلى توفر الخصائص الاساسية للرؤيا التي تم تطويرها. ويتكون التقييم من (10) اسئلة يتم اختيار درجة التوافق مع السؤال، وبعد الانتهاء من عملية اختيار الاجابات يتم جمع الدرجة النهائية.

الجدول رقم (3) تقييم جودة الرؤيا المكتوبة

ت	الاسئلة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفق تماماً
1	الرؤيا تتضمن طموحاً مرتفعاً	1	2	3	4	5
2	الرؤيا سهلة التذكر	1	2	3	4	5
3	الرؤيا جديدة واصيلة	1	2	3	4	5
4	الرؤيا تتضمن تحدياً كبيراً	1	2	3	4	5
5	تعبر الرؤيا عن التوجه المستقبلي	1	2	3	4	5
6	تثير الرؤيا الحماس	1	2	3	4	5
7	صياغة الرؤيا مفهومة	1	2	3	4	5
8	تتسم الرؤيا بالوضوح	1	2	3	4	5
9	الرؤيا واقعية وليست خيالية	1	2	3	4	5
10	تسهم الرؤيا في تحديد الخيارات الاستراتيجية	1	2	3	4	5

عند جمع نتائج الاختبار يمكن للفرد ان يقوم بتقييم موقفه والتعرف على مقدار التقدم الذي يتم تحقيقه، ونتائج الدرجات التي يمكن ان يتم الحصول عليها وهي كالاتي:

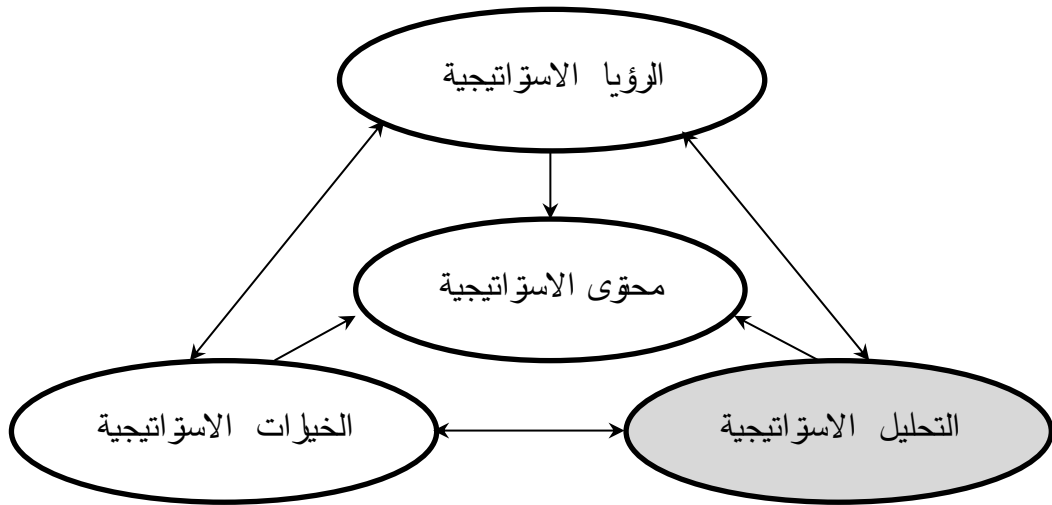
- (1) اذ تم تحقيق درجة اقل من (10) فإن ذلك يعني ان الرؤية ضعيفة.
- (2) اذ تم تحقيق درجة بين (10-20) فان ذلك يعني ان الرؤية لا تتضمن اتجاهات واضحة.
- (3) اذ تم تحقيق درجة بين (20-30) فان ذلك يعني ان الرؤيا تحتاج إلى تطوير.
- (4) اذا تم تحقيق درجة بين (30-40) فإن ذلك يعني ان الرؤيا ذات جودة.
- (5) اذا تم تحقيق درجة بين (40-50) فإن ذلك يعني ان الرؤيا ذات جودة متميزة ومقبولة من الجميع.

الفصل الثالث التحليل الاستراتيجي على وفق نظرية الفوضى

((المعرفة تحسم نتائج المستقبل))

بعد الاطلاع على هذا الفصل ستتمكن من تعلم الاتي:

- 1) ماذا نقصد بالتحليل الاستراتيجي؟
- 2) ماذا نقصد بنظرية الفوضى وما هي مكوناتها؟
- 3) كيف يمكن ان يتم الاستفادة من نظرية الفوضى في التحليل الاستراتيجي؟
- 4) كيف يمكن ان يسهم التحليل الاستراتيجي في استشراف المستقبل؟



أولاً: مفهوم التحليل الاستراتيجي ضمن نظرية الفوضى

تتولد لدى الافرد البصائر عن المستقبل عندما يتم التفكير بشكل معمق ومنهجي بالمخاطر والفرص المتاحة، وامتلاك هذه المعرفة بشأن طبيعة بيئة الاعمال المستقبلية وتشخيص طبيعة الاحداث المحتملة وتوقع ما هو قادم يمكن ان يسهم في احداث فارق بين الراحين والخاسرين. والعنصر المهم ضمن هذه العملية هو سرعة التشخيص، اذ ان الافراد الذين يتمكنون من ملاحظة الاحداث وتوقع نتائجها الممكنة سيتمكنون من اتخاذ الاجراءات الاستباقية وحصد الانجازات، على العكس من ذلك اذ لم يتمكن الافراد من ملاحظة ما هو قادم فان الفرص تكون قد ذهبت والمخاطر اصحبت اكثر شدة مما كانت عليه وبالنتيجة النهائية ستكون هناك صعوبة اكبر في مجال التعامل معها.

لذلك امتلاك القدرة على الملاحظة الدقيقة من اجل استنباط النمط المميز الذي يحدث الفارق، وتوقع الكيفة التي ستتطور بها الاحداث وظهور الاتجاهات يمكن ان يسهم وبشكل كبيرة في تطوير قدرات التفكير الاستراتيجي لدى الافراد، فالاستعداد للمستقبل وتهيئة متطلبات البقاء سيعتمد على البصائر التي تتولد لدى الافراد عن المستقبل. وبشكل عام يلتقط الافراد الاحداث التي تقع ضمن مجال تركيزهم واهتمامهم، وقد توجد احداث مهمة ولا تتم ملاحظتها لانها ليست في مجال اهتمامهم وتركيزهم، لذلك فان قوة الملاحظة ترتبط بطبيعة النموذج الذهني الذي يتضمن افتراضات الافراد وقناعاتهم ومعتقداتهم.

وهذه البصائر لا تتولد من عناصر منفردة موجودة ضمن البيئة من خلال معرفة مكونات البيئة العامة والخاصة ودراسة هذه المكونات، ولكن من خلال فهم كيفية تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض من اجل انتاج المشهد الذي تتشكل فيه الفرص والمخاطر. لذلك قدرت الافراد على استيعاب ديناميكية النظام سيسهم في امكانية تشخيص النتائج الجديدة للنظام على اساس التغيرات التي يمكن ان تحدث، هذه المعرفة تسهم بتطوير النموذج الذهني للافراد الذي ينعكس بشكل مباشر على تطوير نموذج ذهني مشترك للافراد، وعند هذه النقطة يبرز دور نظرية الفوضى في الارتقاء بالتفكير للوصول إلى هذه المرحلة المتقدمة.

لذلك بعد وضع الرؤيا ينبغي ان يمتلك الافراد وعياً عميقاً بالبيئة التي يتعاملون معها، لذلك تم استخدام نظرية الفوضى اسلوب للتفكير من اجل تمكين الافراد من استيعاب معطيات البيئة بشكل يمكنهم من العمل على حافة الفوضى بعيداً عن الجمود أو الشعور بالانهار التام. وذلك من خلال استخدام مصطلحات الفوضى في تحليل البيئة، على الرغم من تعقيد مصطلحات نظرية الفوضى سنحاول تبسيط

اسلوب الطرح والتركيز على المصطلحات الاساسية، وهي تأثير جناح الفراش، ونقطة التشعب، والتغذية العكسية، وتوجد مصطلحات اخرى لم نتطرق إليها.

قبل الدخول إلى نظرية الفوضى، ينبغي ان نؤكد على فكرة جوهرية هي ان نظرية الفوضى لا تعني فوضى، ولكنها تعني الانتظام واللانظام ضمن النظام، بمعنى وجود نظام دقيق ضمن النظام وهذا النظام عندما يعمل سيولد سلوكيات غير منتظمة، اي انها لا تتكرر بالاسلوب نفسه، وهي نظرية تم استخدامها في علوم صرفة مختلفة، ويتم استخدامها هنا كاسلوب للتفكير، لانها فوق مستوى التطبيق العملي.

لذلك تفهم نظرية الفوضى كتوجه يمكن من خلاله تقديم تصور عن الكيفية التي تتطور بها الانظمة الحية، اذ ان التطور يحدث من خلال انتقال النظام من حال إلى حالة اخرى مختلفة عن الحالة الاصلية، إذ أن ما تمتاز به نظرية الفوضى انها تقدم مفاهيم خاصة بها يتم من خلالها تقديم فهم للكيفية التي يمكن ان يحدث بها التطور. وعلى الرغم من ذلك، فان الباحثين في محاولاتهم لدراسة نظرية الفوضى، فان اسهامتهم تتحدد باستخدام مصطلح محدد من اجل تقديم تصور عن طبيعة هذا السلوك، بعيداً عن فهم الكيفية التي يحدث بها او القوانين التي تتحكم به، لذلك نجد من يقوم بتحليل ظاهر في الغلاف الجوي أو الطقس على وفق افتراضات نظرية الفوضى، فان ما يتم التوصل إليها، هو رسم مخرجات المعادلات التي يتم استخدامها في شكل، وان النتيجة التي يتم الحصول عليها، هو ان هذه الارقام التي تظهر على انها عشوائية وغير منتظمة، تسهم في رسم شكل بالغ في الدقة يعكس وجود نظام دقيق يقف خلف هذا التعقيد.

فاستخدام نظرية الفوضى ضمن التحليل الاستراتيجي يمكن ان تسهم في تطوير قدرات التفكير بشكل كبيرة، والسبب في ذلك يرجع إلى إلى التفكير باستخدام نظرية الفوضى تسهم في تعزيز التفكير بعدم الاستمرارية والانقطاع، وبذلك فان الفرد لا يركز على اتجاه واحد وبعد ذلك يتفاجأ بوجود اتجاهات جديدة لم يتم التفكير بها، لذلك فان النموذج الذهني للأفراد الذين يتعاملون مع نظرية الفوضى سيتمكنون من التقاط اشارة التغير وملاحظتها بشكل سريع.

وبشكل عام البيئة التي نتفاعل معها تتسم بالتعقيد وسرعة التغيير، لذلك فان قدرة الافراد على القيام بالتحليل الاستراتيجي لهذه البيئة وتشخيص اتجاهاتها ليست بالمهمة السهلة،، اذ ان سرعة التغيير تشير إلى ان العناصر التي نتعامل معها في البيئة الحالية لن تكون موجودة في البيئة المستقبلية ولكن ستوجد عوامل اخرى، وفيما يتعلق بالتعقيد، فان عدد العناصر ضمن البيئة الحالية لن يبقى نفسه في البيئة

الإدارة الإستراتيجية على وفق نظرية الفوضى مدخل إداري

المستقبلية ولكن ستزداد العناصر التي يمكن ان تتحكم بالبيئة المستقبلية، لذلك فان جوهر نظرية الفوضى تنطلق من فكرة ان سلوكيات النظم المعقد تكمن في فهم اللانتظام البسيط للنظام، اي تفهم القوانين الاساسية التي تتحكم في النظام يمكن فهم النتائج التي يفرزها النظام.

ثانياً: التساؤلات الاساسية لمناقشة التحليل الاستراتيجي

تم تقديم ثلاثة تساؤلات اساسية من اجل مناقشة كيفية القيام بالتحليل الاستراتيجي على وفق نظري الفوضى وهي كالآتي:

ماهي مكونات نظرية الفوضى.

كيف يمكن ان تستخدم مفاهيم نظرية الفوضى ضمن التحليل الاستراتيجي.

كيف يمكن القيام بالتحليل الاستراتيجي لتشخيص الفرص والتهديدات والقوة والضعف بشكل كمي.

التساؤل الاول: ما هي مكونات نظرية الفوضى

كما اوضحنا سيتم استخدام ثلاثة مصطلحات اساسية من اجل استخدامها في التحليل الاستراتيجي وفهم دينامكية البيئة والكيفية التي يمكن ان تتطور بها، وهذه المصطلحات هي كالآتي:

1) تأثير جناح الفراشة: كما هو معرفة عندما تطير الفراشة فان مقدار الهواء الذي يكون ان تقوم بتحريكة تحت جناحها هو ضيل جداً، وعلى الرغم من ذلك يمكن لهذا المقدار ان يسهم بأحداث تأثيرات كبيرة في مناطق بعيد من العالم، لذلك فان جوهر فكرة تأثير جناح الفراشة يمكن ان يتلخص باسم الاحداث الصغيرة بانتاج تأثيرات كبيرة جداً ويمكن ان تكون مدمرة.

لذلك عندما يقوم الافراد بالتحليل الاستراتيجي على وفق نظرية الفوضى، ينبغي ان يتم التفكير بماهي الاحداث الصغير التي يمكن ان تنتج بسببها كوارث كبيرة، اذ ان هذه الاحداث الصغيرة عندما تكون مع بعض يمكن ان يتضخم اثرها ويتضاعف، وهذا المصطلح العلي المعاصر هو موجود في الامثال العربية، اذ يقال " القشة التي قصمت ظهر البعير " لذلك فان التفكير بمثل هذه الاحداث يمكن ان تقدم بصائر مفيدة للافراد في مجال استشراف المستقبل وتحليل طبيعة الفرص والمخاطر المحتملة. والتفكير بهذا المصطلح بالتأكيد سيقود إلى المصطلح التالي في نظرية الفوضى وهو نقطة التشعب.

(2) نقطة التشعب: السبب في استخدام هذا المصطلح يرجع إلى ان جوهر التفكير الاستراتيجي الذي نسعى إلى ترسيخه عند القارئ، والذي نعتقد انه سيسهم بشكل كبيرة في احداث فارق في التفكير هو التفكير بعدم الاستمرارية ووجود انقطاع، لذلك تشير نقطة التشعب إلى وصول النظام إلى نقطة الانهيار وظهور نظام جديدة، لذلك فان التفكير بنقطة التشعب سيسهم بالتفكير خارج الاطار التقليدي، والتفكير بأشكال جديدة يمكن ان تظهر والتي ستسهم بتكوين مخاطر وفرص جديدة، لذلك عندما يفكر الافراد بنقاط التشعب، فانهم سيكونون على وعي بالمجالات المحتملة للتغير وما هي اشكال هذا التغير، وما هو النظام الذي يمكن ان يهيم في المستقبل. كل هذا يسهم في تعزيز التفكير على حافة الفوضى.

(3) التغذية العكسية: والتي تصنف إلى تغذية عكسية إيجابية وسلبية، لذلك فان المعلومات المتدفقة إلى الافراد والتي تعطي الشعور بالانجاز والتقدم وتحقيق النجاح، تعد تغذية عكسية سلبية، وعلى العكس من ذلك المعلومات التي تتضمن الاخفاق والصعوبات والتحديات، تعد تغذية عكسية ايجابية، والفلسفة التي تقف خلف هذا التصنيف، هو ان التغذية العكسية التي تتضمن معلومات سلبية تعد تغذية عكسية إيجابية وذلك لاسهامها بتقديم الدافع للتغيير والتحسين والتطوير، وعلى العكس من ذلك المعلومات الايجابية عن التفوق فانها لن تدفع الافراد إلى التغيير ولكن الى السكون لذلك تعد تغذية عكسية سلبية.

وسنكتفي بهذه المصطلحات الثالثة فقط ضمن نظرية الفوضى من اجل القيام بالتحليل الاستراتيجي، اذ ينبغي على اساسها ان يعمل الافراد بشكل ديناميكي بعيداً عن السكون والحالة الجامدة، من خلال البحث دائماً على التجديد والتغيير من اجل المحافظة على علاقة التوازن مع البيئة التي يعمل ويتفاعل بها. وعلى اساس هذا الادراك للمعلومات التي تتحكم بالتوازن مع البيئة يتم تحديد تأثير جناح الفراشة التي يمكن ان يسهم في التغير ومن ثم توقع نقاط التشعب المحتملة والتحولات الممكنة للنظام. هذا الفهم لكيفية حدوث التطور في البيئة الخارجية يمكن ان يقدم بصائر قيمة للافراد وفهماً عميقاً للبيئة.

التساؤل الثاني: كيف يمكن ان تستخدم مفاهيم نظرية الفوضى ضمن التحليل الاستراتيجي

يمكن تلخيص التحليل الاستراتيجي ببعد يتعلق بالبيئة الداخلية والذي من خلاله يتم تشخيص نقاط القوة والضعف، ويتعلق هذا البعد بالبيئة الخارجية والذي من خلاله يتم تشخيص الفرص والتهديدات.

والفكرة الجوهرية في التعامل مع هذه العناصر هي استثمار نقاط القوة في اقتناص الفرص ومعالجة الضعف وتجنب التهديدات.

وبشكل عام عندما توجد عوامل ايجابية فانها يمكن ان تكون فرص او نقاط قوة، لذلك فالاساس في التميز هو المصدر، فاذا كانت هذه العوامل الايجابية من البيئة الخارجية فيمكن ان يتم تصنيفها على انها فرص، واذا كانت من البيئة الداخلية فيمكن ان يتم تصنيفها على أنها نقاط قوة. وكذلك فعندما توجد عوامل سلبية فيمكن ان تكون تهديدات أو ضعفاً، فعندما تنتمي هذه العوامل إلى البيئة الخارجية فيمكن ان تصنف على انها تهديدات، واذا كانت تنتمي إلى البيئة الداخلية فيمكن ان تصنف على انها نقاط ضعف.

لذلك عندما يوجد تأثير لجناح الفراش من عوامل البيئة الخارجية فيمكن ان تصنف على انها تهديدات محتملة، إذا لم تتمكن المنظمة من التعامل معها، وسيكون هناك تأثيرات سلبية على المنظمة عند حصول مثل هذا التأثير. وفي الوقت نفسه فان هذا الاعصار الذي سيعصف بالصناعة وسيغير معادلات العمل والتنافس يمكن ان يعتبر فرص لتقديم افكار ومنتجات جيدة تحقق للمنظمة الهيمنة على الاسواق المستقبلية. لذلك فان الادراك المبكر والاستعداد للتغيرات القادمة يمكن ان يمنح الفرد ميزة تنافسية ضمن البيئة التي يعمل بها من خلال استباق الاخرين.

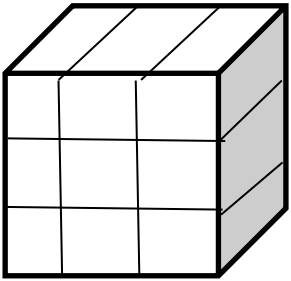
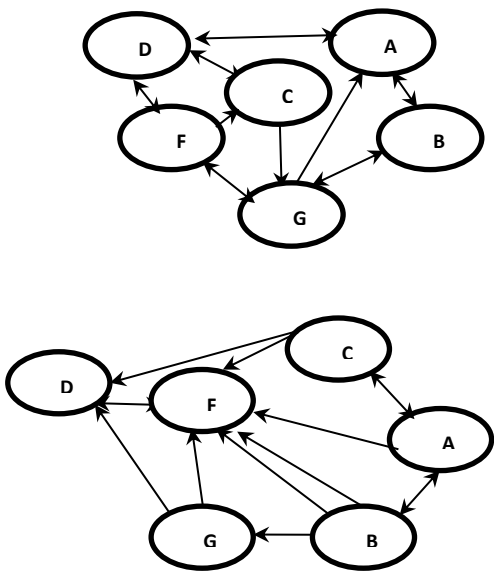
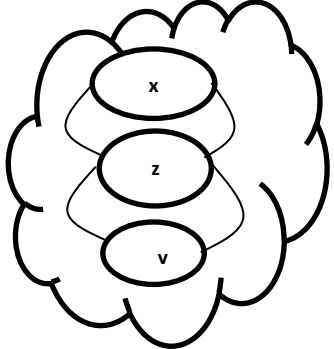
اما على مستوى تحليل نقاط القوة والضعف، فان الفرد يمكن ان يفكر بالاشياء الصغير التي يمكن ان يكون لها تأثير مدمر وبذلك فانها تشكل نقاط ضعف جوهرية ينبغي التعامل معها بحذر، وفي الوقت نفسه فإن تمكن الافراد من التعامل مع هذه الجزيئات الصغير ضمن البيئة الداخلية سيؤدي إلى وجود امكانيات للقيام بتغيرات كبيرة عبر تحويلها إلى نقاط قوة.

وعند تحليل نقاط التشعب في البيئة الخارجية، فان ذلك يعني التفكير بشكل مباشر بالانقطاع وعدم الاستمرارية، بالتأكيد ان مثل هذا التفكير سيؤدي إلى تشخيص مخاطر محتملة بشأن التحولات الجذرية التي من الممكن ان تتعرض لها الصناعة، وان هذه التحولات ستؤدي إلى انهيار كبير في الاعمال التي تتضمنها وكذلك المكملة لها والتي تتفاعل معها. وفي نفس الوقت يمكن ان يسهم الادراك المبكر لهذه التحولات الاساسي في بيئة الصناعة إلى زيادة الجاهزية للتحولات القادمة وبالنتيجة فان هذه التحولات تصبح مصدراً مهماً للفرص، لذلك فان الفراق بين الاثنين هو الادراك لما هو قدام وعدم التفاجئ عند

الإدارة الإستراتيجية على وفق نظرية الفوضى مدخل إسماعي

حصول التغيير من خلال الجاهزية للأحداث القادمة، فعندما يأتي الفيضان وتكون هناك سدود فان هذا الفيضان سيكون مخزون امان تتم الافادة منه في اوقات شحة المياه.

اما عنصر التغذية العكسية فانه يرتبط بالادراك، لذلك من خلال هذا البعد يمكن للأفراد التحرر من النظرة التقليدية التي قد تؤدي إلى الجمود وعدم مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة. اذ ان القدرة على استيعاب الاحداث ترتبط بهذا البعد، فبدلاً من البحث عن الشعور بالامان من خلال تجنب الاحداث الحرجة، والمخاطر والتهديدات والفشل وضعف الانجاز، تصبح هذه المعلومات مصدراً مهماً من اجل متابعة البيئة وتشخيص التغييرات التي تحدث بها. فان اليقظة تجاه التحولات التي تحدث في البيئة تتحقق من خلال هذا البعد، والذي من خلاله يتم تشخيص الفرص المحتملة للمستقبل ونقاط القوة التي ينبغي تطويرها بسبب ما موجود من تحديات واخفاقات.

		
<p>نافذة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف (ج)</p>	<p>تصور مستقبل سلوكيات النظام المعقد (ب)</p>	<p>فهم ديناميكية النظام المعقد (أ)</p>
<p>الشكل رقم (4) استخدام نظرية الفوضى للتحليل الاستراتيجي</p>		

لذلك فان تعزيز عملية التعلم ستكون هي الاساس في تطوير ممارسات التحليل الاستراتيجي، وهذا التعلم سيكون موجه نحو المستقبل، لذلك عندما يتم تطوير فهم عن الكيفية التي سيتطور بها النظام في المستقبل، فان هذا الفهم سيتم ترجمته إلى تحليل استراتيجي من اجل تشخيص نقاط القوة والضعف

والفرص والتهديدات المستقبلية، لكي تتمكن من التوافق والتوازن مع البيئة المستقبلية وتحقيق حالة التكيف الاستراتيجي.

لذلك فإن الفارق الجوهرى في استخدام نظرية الفوضى في التحليل يتلخص بتعزيز التعلم من المستقبل من خلال فهم عميق لدينامكية النظام المعقد، ومن ثم استشراف مستقبل هذا النظام، وأخيراً القيام بالتحليل الاستراتيجي. والشكل (4) يوضح هذه المراحل.

نلاحظ من الشكل ان اول خطوة هي تكوين فهم عميق عن القوانين التي تتحكم بالنظام المعقد، من اجل الوصول إلى فهم مبسط، وبالتأكيد ان هذا الفهم لا يتحقق من خلال علاقة السبب بالنتيجة ولكن من خلال التفكير السببي، اذ يوجد سبب يتفاعل مع سبب اخر من اجل انتاج الاتجاهات، لذلك فان فهم العلاقات السببية ضمن النظام ومحاولة استيعابها سيسهم بشكل مباشر في معرفة تآثر التغيرات التي يتفاعل معها النظام على عملية التطور وبالمحصلة النهائية توقع الاتجاهات التي يمكن ان تظهر.

لذلك ننتقل إلى تكوين تصور مستقبلي عن سلوكيات النظام، من خلال القيام بمحاولة لربط الاتجاهات معا بعضها البعض، من اجل تشخيص طبيعة التفاعلات بين هذه الاحداث، والتي في كل جزء منها يتفاعل مع الاجزاء الاخر، والظاهرة النهائية تتولد من خلال تفاعل هذه لاحداث مع بعضها البعض. لذلك فهم النظام الموجود ومن ثم التعرف على الاتجاهات التي يمكن ان تنتج من تفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض بصيغة علاقات سببية، يمكن ان يقود الذهن إلى تشخيص الظواهر التي تحدث واستيعاب الكيفية التي تتطور بها.

الخطور الثالثة والاخيرة هي تشخيص الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، لذلك على اساس فهم الكيفية التي سيتطور بها المستقبل، يمكن للفرد ان يمتلك وعياً متقدماً بشأن طبيعة الفرص والتهديدات التي من المحتمل ان يواجهها في المستقبل، ويكون متمكن من التقاط اشارات التغيير بسرعة بسبب الفهم العميق للدينامكية التي سيتطور بها المستقبل، فهناك احداث وسلسلة تفاعلات تطور من خلالها الاحداث، لذلك بمجرد استشعار هذه الاحداث فان البيئة المستقبلية القادمة تكون واضحة وبالنتيجة سهولة التشخيص الاستراتيجي للمستقبل.

التساؤل الثالث: كيف يمكن القيام بالتحليل الاستراتيجي لتشخيص الفرص والتهديدات والقوة والضعف بشكل كمي

ان الخطوة الاولى في عملية التحليل الاستراتيجي هي القيام بتشخيص العوامل التي ترتبط بالبيئة الخارجية سواء كانت عوامل بيئة عامة مثل العوامل الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والثقافية، وعوامل البيئة الخاصة التي تتمثل بالموردين والمجهزين والداخلين الجدد والمنتجات البديلة، والمنظمات المماثلة. ومن خلال دراسة هذه العوامل يمكن ان يتم تشخيص الفرص والتهديدات.

والجانب المهمي في التحليل الاستراتيجي هو الدقة في التشخيص، بدلاً من الاكتفاء بعبارات عامة لا تحمل اية دلالة، وهذه الدقة تتحقق من خلال توافر معلومات وتفصيلات دقيقة عن المكون من اجل إيضاح التفصيل الذي على اساسه يمكن ان تتولد الفرص او ان يتحقق التهديد المحتمل.

وعند مناقشة عوامل البيئة الداخلية، فان كل ما موجود ومتاح ضمن تصرف الفرد يكون اما نقاط قوة او ضعفاً، فما يتم امتلاكه من معرفة وخبرات وموارد وتكنولوجيا و امكانيات فانها ام تصنف مصدراً لنقاط القوة او الضعف على اساس مدى اسهامها في تحقيق الاهداف، فاذا كانت الموارد والامكانيات تسهم بشكل إيجابي في تحقيق الاهداف فأنها تعد نقاط قوة، اما اذ كانت هذه الموارد والامكانيات لا تمكن الفرد من تحقيق الاهداف التي يسعى إليها، وتعرقل العمل فانها تعد نقاط ضعف. اذ أن الدقة في التشخيص عنصر مهم من اجل ان يكون لدينا تحليل استراتيجي.

من اجل القيام بتحليل استراتيجي بشكل كمي ينبغي ان تتوافر مؤشرات يمكن على اساسها القيام بالتقييم ومنح الدرجات، وهذه المؤشرات ينبغي ان تكون بالمقارنة مع اداء المنافسين او المقارنة مع الاداء السابق او الاداء المتوقع من اجل التمكن من تقديم تقييم واقعي بعيد ان الترجيح والاحتمال. والجدول الاتي يوضح تفاصيل التحليل الكمي.

الجدول رقم (4) التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الفرص والتهديدات						
العناصر الاساسية	الوصف التفصيلي	الاهمية	الاهمية النسبية	درجة التقدير	الدرجة الموزونة	
						1
						2
						3
						4
						5
						6
						7
						8
						9
						10

كما يظهر من الجدول ان الحقل الاول مخصص للعناصر الاساسية، اذ يتم تشخيص الحدث الذي يمكن ان يعد فرص أو قوة، اما الحقل الثاني فممثل جوهر التحليل الاستراتيجي من خلال تقديم وصف تفصيلي عن السبب الكامن وراء عد العنصر فرصة او قوة مع ضرورة تقديم تفصيل بارقام ونتائج دقيقة ضمن هذه الوصف، وبدون ذلك لا يوجد لدينا تحليل استراتيجي، فاذا كان التحليل عبارة عن اتجاهات عامة ضمن البيئة مثل وجود تغيرات تكنولوجية متسارعة تتطلب استجابة، فأن مثل هذه التحليل يفتقر الى الدقة في تحديد ماهية التغيرات في التكنولوجيا وما هي المجالات التي تتنافس عليها المنظمات وما هو التحدي التقني والبرمجي ضمن هذا التطور، فعندما يتم تناول الذكاء الاصطناعي على سبيل المثال، ماهي قدرات المعالجة التي تمتلكها الخوارزميات الحالية وما هي الافاق المستقبلية وما هي الامكانيات التي يمكن تطويرها. لذلك من خلال تقديم وصف دقيق مع ارقام واحصائيات ترتبط بالاحداث يمكن ان يكون لدينا بداية جيدة للتحليل الاستراتيجي.

وبعد ذلك نتحول إلى الحقول الاخرى التي توضح الجانب الكمي في التحليل الاستراتيجي، اذ ان حقل الاهمية يوضح الدرجة التي يمكن ان تسهم بها هذه الفرص والتهديدات في بيئة الاعمال المستقبلية، فاذا كانت الاهمية متمايز بشكل كبير يمكن منح درجة بين (8-10)، واذا كانت تحقق اهمية متميزة يمكن منح

درجة بين (6-7)، وإذا كانت تحقق أهمية متوسطة فيمكن منح درجة بين (3-5)، وإذا كانت تحقق أهمية ضعيفة يمكن منح درجة (1-2).

وبعد ذلك نقوم باحتساب الأهمية النسبية للعوامل من خلال احتساب مجموع درجات الأهمية وقسمة كل الدرجة التي حصل عليها كل عنصر من العناصر على هذا المجموع، أي الجزء على الكل. وبعد ذلك ننتقل إلى حقل الدرجة، وهنا يتم منح التقديرات على أساس ما هو موجود في الواقع من إمكانية تنفيذ الفرص فكلما كانت الفرص ممكنة التحقيق يتم منح درجة مرتفعة، وهكذا تقل الدرجة مع ضعف الفرص وإمكانية تحققها، وكذلك الحال بالنسبة للتهديدات.

وأخيراً يتم احتساب الدرجة الموزونة من خلال ضرب درجة الأهمية النسبية في درجة التقدير، ومن ثم القيام باحتساب الدرجة النهائية للتعرف على حجم الفرصة المتاحة والتهديدات. وبالأسلوب نفسه يمكن القيام بتحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية، والاختلاف فقط سيكون في تحديد العوامل التي تنتمي للبيئة الداخلية بدلاً من التركيز على الظروف والتحديات للبيئة الخارجية.

ثالثاً: نموذج التحليل الاستراتيجي

أحد العناصر المهمة من أجل تقديم تحليل استراتيجي يمكن الفرد من القيام بتشخيص طبيعة البيئة التي يواجهها ويعمل بها هو التعامل مع التعقيد والدينامية. لذلك سيتم تقديم نموذج عملي للتحليل الاستراتيجي يركز على كيفية تقديم نموذج عملي لاستشراف المستقبل وفقاً لنظرية الفوضى

(1) نموذج التحليل الاستراتيجي وفقاً لنظرية الفوضى:

يظهر وبوضوح وجود تشخيص أولي لعوامل البيئة من فرص وتهديدات ونقاط قوة وضعف وبعد القيام بهذا التشخيص الأولي، تتم دراسة هذه العوامل وفقاً لنظرية الفوضى من خلال معرفة تأثير الأحداث الحرجة من جناح فراشة، ونقاط تشعبه وتغذية عكسية، وعلى أساس هذه الاختبارات يتم التوصل إلى البصائر الجديدة.

وكما يلاحظ أن البصائر تقع في ثلاثة مجموعات، مجموعة من البصائر المتفائلة والتي من خلالها سيتم تقديم تصور عن الحالات الإيجابية التي يمكن أن تتطور ضمن عناصر النظام، ومن ثم توجد الحالة المعتدلة والتي في جوهرها هي استمرارية للنظام الحالي في التطور، وأخيراً حالة البصائر المتشائمة والتي في جوهرها تتوقع الوضع غير الملائم مع عدم استمرارية النظام.

الإدارة الإستراتيجية على وفق نظرية الفوضى مدخل إداري

السبب الاسامي في التفكير باكثر من حالة وحدة هو تمكين الفرد من التفكير خارج الإطار التقليدي وبالتجاه واحد، والانفتاح على الحالات المستقبلية الممكنة. وبالنتيجة النهاية سيتمكن الفرد وبسهولة من التقاط اشارات التغير بسهولة، والتعامل مع الظروف المختلفة.

الجدول رقم (5) التحليل الاستراتيجي وفقاً لنظرية الفوضى

عوامل البيئة	تشخيص الاحداث الحرجة وفقاً تأثير الفراش	تشخيص التغيرات التي تحدث وفقاً لنقاط التشعب	تشخيص التطورات في المستقبل وفقاً للتغذية العكسية	توليد البصائر الجديدة (متفائلة، معتدلة، متشائم)
الفرص - - -				
التحديات - - -				
القوة - - -				
الضعف - - -				

رابعاً: التقييم

(1) تقييم التحليل الاستراتيجية للفرد

الفكرة الأساسية من هذا التقييم تتجسد في قياس مدى توجه الفرد نحو الخيارات الاستراتيجية، وهل لديه توجهات مستقبلية واضحة يسعى إلى تحقيقها، أم يحتاج إلى بذل مجهود مضاعف من أجل تحديد اتجاهات مستقبلية. ويتكون التقييم من (10) أسئلة يتم اختيار درجة التوافق مع سؤال، وبعد الانتهاء من عملية اختيار الاجابات يتم جمع الدرجة النهائية.

الجدول رقم (6) تقييم التحليل الاستراتيجي للفرد

ت	الاسئلة	لا تماما	اتفق	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفق تماما
1	اقوم بدراسة مكونات البيئة الخارجية واتباع التغيرات التي تحدث بها.	1	2	3	4	5	
2	اقوم بدراسة مكونات البيئة الداخلية واتباع المجالات التي تتسم بالضعف والمجالات التي يمكن ان تم الاستفادة منها.	1	2	3	4	5	
3	يتم تشخيص الفرص وبشكل مستمر وتحديث المعلومات التي ترتبط بها	1	2	3	4	5	
4	اقوم بمجهود كبير من اجل دراسة التهديدات الاستراتيجية المحتملة، واسباب حدوثها.	1	2	3	4	5	
5	اقوم بتحليل الكيفية التي يمكن ان تتطور بها البيئة	1	2	3	4	5	
6	اتوقع الانقطاع وعدم الاستمرارية والكيفية التي يمكن ان تحدث بها.	1	2	3	4	5	
7	تتم دراسة الحالا مستقبلية	1	2	3	4	5	

					وتطوير تحليل استراتيجي لكل حالة مستقبلية..	
5	4	3	2	1	اتمكن من تطوير بصائر عن البيئة المستقبلية	8
5	4	3	2	1	استبق الاخرين في مجال تحليل البيئة ومعرفة نتائجها	9
5	4	3	2	1	يتم تطوير تحليل كمي عن معطيات البيئة.	10

عند جمع نتائج الاختبار يمكن للفرد ان يقوم بتقييم موقفه والتعرف على مقدار التقدم الذي يتم تحقيقه، ونتائج الدرجات التي يمكن ان يتم الحصول عليها وهي كالآتي:

- 1) اذا تم تحقيق درجة اقل من (10) فأن ذلك يعني ان التحليل الاستراتيجي ضعيف.
- 2) اذا تم تحقيق درجة بين (10-20) فان ذلك يعني ان التحليل الاستراتيجي لا يتضمن اتجاهات واضحة.
- 3) اذا تم تحقيق درجة بين (20-30) فان ذلك يعني ان التحليل الاستراتيجي يحتاج إلى تطوير.
- 4) اذا تم تحقيق درجة بين (30-40) فأن ذلك يعني ان التحليل الاستراتيجي منفتح على المستقبل وذو جودة عالية.
- 5) اذا تم تحقيق درجة بين (40-50) فأن ذلك يعني ان التحليل الاستراتيجي متكامل وباتجاهات مستقبلية مختلفة.

(2) تقييم جودة التحليل الاستراتيجية

هذا التقييم موجه إلى معرفة جودة التحليل الاستراتيجية التي تم تطويرها من قبل الافراد، فاذا اسهمت في تشخيص الحاضر والمستقبل يمكن ان تعد ذات جودة من خلال توافر المجالات الاساسية للتحليل الاستراتيجية. ويتكون التقييم من (10) اسئلة يتم اختيار درجة التوافق مع سؤال، وبعد الانتهاء من عملية اختيار الاجابات يتم جمع الدرجة النهائية.

الجدول رقم (7) تقييم جودة التحليل الاستراتيجي

ت	الاسئلة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفق تماما
1	تم تشخيص الفرص الحالية	1	2	3	4	5
2	تم تشخيص التهديدات الحالية	1	2	3	4	5
3	تم تشخيص نقاط القوة الحالية	1	2	3	4	5
4	تم تشخيص نقاط الضعف الحالية	1	2	3	4	5
5	تم تشخيص الفرص المستقبلية	1	2	3	4	5
6	تم تشخيص التهديدات المستقبلية	1	2	3	4	5
7	تم تشخيص نقاط القوة المستقبلية.	1	2	3	4	5
8	تم تشخيص نقاط الضعف المستقبلية.	1	2	3	4	5
9	تم رباط عناصر البيئة الداخلية مع عناصر البيئة الخارجية الحالية	1	2	3	4	5
10	تم رباط عناصر البيئة الداخلية مع عناصر البيئة الخارجية المستقبلية	1	2	3	4	5

الإدارة الإستراتيجية على وفق نظرية الفوضى مدخل إداري

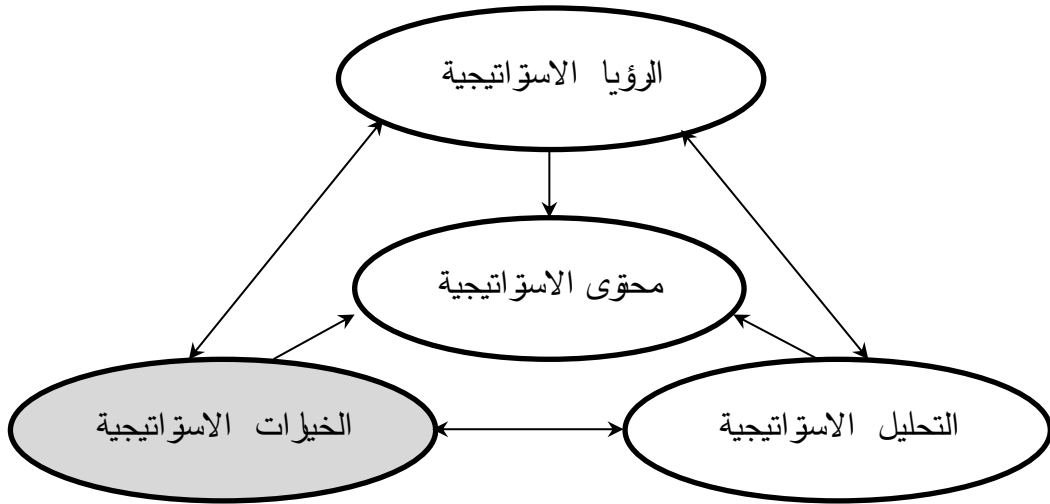
عند جمع نتائج الاختبار يمكن للفرد ان يقوم بتقييم موقفه والتعرف على مقدار التقدم الذي يتم تحقيقه، ونتائج الدرجات التي يمكن ان يتم الحصول عليها وهي كالآتي:

- 1) اذا تم تحقيق درجة اقل من (10) فأن ذلك يعني ان التحليل الاستراتيجي ضعيف.
- 2) اذا تم تحقيق درجة بين (10-20) فان ذلك يعني ان التحليل الاستراتيجي لا يتضمن اتجاهات محددة.
- 3) اذا تم تحقيق درجة بين (20-30) فان ذلك يعني ان التحليل الاستراتيجي يحتاج إلى تطوير.
- 4) اذا تم تحقيق درجة بين (30-40) فأن ذلك يعني ان التحليل الاستراتيجي يستشرف المستقبل بشكل جيد.
- 5) اذا تم تحقيق درجة بين (40-50) فأن ذلك يعني ان التحليل الاستراتيجي متكامل مع الحالات المستقبلية الممكنة.

الفصل الرابع الاختيار الاستراتيجي ((من يصنع المستقبل سيقود التحدي القادم))

بعد الاطلاع على هذا الفصل ستتمكن من تعلم الاتي:

- (1) ماذا نقصد بالاختيار الاستراتيجي
- (2) كيف يمكن ان يتطور الاختيار الاستراتيجي
- (3) كيف يمكن ان تطور محفظة الخيارات الاستراتيجية
- (4) كيف يمكن ان نعلم بان الاختيارات الاستراتيجية مناسبة للمستقبل.



أولاً: مفهوم الاختيار الاستراتيجي

ان تمتلك رؤيا فان الاتجاه يصبح واضحاً، وان تمتلك فهم لطبيعة البيئة المحيطة بك وبالامكانيات التي تمتلكها فان الاشياء تصبح ممكنة، ولكن ان تقوم بفعل هادف فان الاحلام تصبح حقائق. لذلك وفقاً لتطلعات الافراد المستقبلية وعلى اساس الامكانيات التي يمتلكونها وطبيعة الظروف البيئية يتم تطوير الخيارات الاستراتيجية.

ضمن عملية الاختيار الاستراتيجي يفاضل الافراد بين البدائل المتاحة من اجل اختيار البديل المناسب. لذلك عندما يختار الفرد بديل معين فانه في الوقت نفسه يتخلى عن بديل اخر، وهنا يتناقض المنطق مع المشاعر عند الاختيار، وحتى عندما لا نواجه تناقض ومهيمن المنطق قد نتجنب البدائل الذي يتضمن للاتأكد مرتفع الذي يشير إلى وجود مخاطر مرتفعة. لذلك يمكن ان يعيش الفرد حالة صرع مع الذات عند القيام بمحاولة المفاضلة بين البدائل، صراع بين المنطق والمشاعر، صراع بين مايرغب بان يقوم به الفرد ويتعارض مع المنطق في الوقت نفسه. وكما هو معرف ان الفص الايمن للعقل مسؤولاً عن المشاعر والفص الايسر مسؤولاً عن المنطق. لذلك على الفرد ان يوازن بين الحقائق الموجودة لديه وان يمتلك القدرة على الاختيار، اذ ان الزمن متحرك وما هو متاح اليوم لن يبقى متاحاً في الغداً.

النقط الجوهرية في الاختيار لا تكمن في تناقض المنطق والمشاعر، ولكن تكمن في عدم مواجهة اللاتأكد الموجود ضمن الاختيارات الاستراتيجية، فالبحت عن الامان ضمن الاختيارات يفقد الفرد فرض جوهرية كبيرة، لذلك ينبغي للفرد ان يتحمل جزءاً من المخاطرة وان يجازف من اجل الوصول إلى اختيارات استراتيجية تحدث فارقاً في حياته، وفي نفس الوقت ان لا يذهب إلى الهاوية ويتوقع ان يكون بعدها شيء، لذلك فان المغامرة ينبغي ان تكون محسوبة. ولكي يتمكن الفرد من القيام بذلك ينبغي ان يتقبل اللاتأكد ويواجهه، وافضل اسلوب لتقبل اللاتأكد هو جعله جزءاً من التفكير عبر دراسة مكوناته وتحليل طبيعته.

بالتأكيد تتضافر عوامل عديدة ضمن عملية الاختيار ولكن في جوهرها ان تتلخص بالخروج من التردد والتوجه نحو فعل هادف، اذ ان التردد في الاختيار هو ايضاً اختيار، ولكن الفارق كبير بين فرد يختار مواجهة المستقبل، وبين فرد يختار عدم المواجهة. لذلك فان هذا التحرك بخطوة واحدة إلى الامام يمكن ان تحدث فارق كبير في حياة الفرد، فالحياة تتضمن تحديات كثيرة وكل تحديث يعد حافزاً خارجياً يمكن ان يخلق لدى الفرد دافعاً للنجاز، فقبول هذا التحدي هو الخطوة الاولى في الاختيار. لذلك ما هي

الخسارة التي يمكن ان تتحقق نتيجة عدم الاختيار، ان بقاء الفرد في حالة الجمود وعدم التحرك تجاه تحديات جديدة فان الخسارة لن تكون في الفرص التي تذهب ولكن ايضاً خسارة فرص جديدة يمكن ان تتولد من الفرص التي تم تركها.

غلباً ما يكون الافراد عند مفترق طريق عند الاختيار الاستراتيجي، فشكل الحياة القادمة سيعتمد على خيارتنا. والعنصر الاساسي هنا كيف يتم الحكم على نجاح الاختيار الاستراتيجي، هل النجاح بالتفوق المادي ام النجاح بالتفوق بما يتم تقديمه من منفعة.

ثانياً: التساؤلات

وستتم الاجابة عن التساؤلات الاتية من اجل إيضاح فكرة هذا الفصل

كيف يتمكن الفرد من تطوير الخيارات الاستراتيجية؟

كيف يمكن ان يتم تطوير محفظة الخيارات الاستراتيجية؟

كيف تتم صياغة الاستراتيجية بعيدة الامد (خمس سنوات) وقصيرة الامد (سنة واحدة)؟

كيف تكون هناك ملاءمة للاختيارات الاستراتيجية مع المستقبل؟

التساؤل الاول كيف يتمكن الفرد من تطوير الخيارات الاستراتيجية

لكي يتمكن الفرد تطوير خيارات استراتيجية ينبغي ان يكون لديه وضوح في الرؤيا، اذ تمثل النهاية التي يرغب في الوصول إليها، وبدون وجود هذا الوضوح فان الخيارات ستكون ايضاً غير واضحة ولن يتمكن الفرد من تحديد المسارات الملائمة. لذلك تتركز عملية تطوير الخيار الاستراتيجي على تحديد المسارات التي يمكن ان يتبعها من اجل الانتقال من الواقع الحالي إلى الواقع المرغوب.

وبشكل عام فان البيئة الخارجية توفر ما هو مرغوب، وليس كل ما هو مرغوباً هو ممكن للفرد، في حين توفر البيئة الداخلية ما هو ممكن، وبالتأكيد ليس كل ما هو ممكن سيكون مرغوب، لذلك فان جوهر عملية تطوير الخيارات الاستراتيجية تكمن في مازجة ممكنات البيئة الداخلية، مع ما هو مرغوب به في البيئة الخارجية، وعن طريق هذا التفاعل يمكن ان يتم تشيخص ما ينبغي القيام به من مسارات استراتيجية تساهم في تطوير خيارات تكون قابلة للتطبيق وتستجيب للبيئة الخارجية.

التساؤل الثاني: كيف يمكن ان يتم تطوير محفظة الخيارات الاستراتيجية

من اجل ان يتمكن الفرد من صياغة استراتيجية قابلة للبقاء وتحقق الازدهار على المدى البعيد، فان ذلك يتحدد بإمكانية الافراد على الاستمرار بتطوير خيارات استراتيجية تحقق قيمة للمجتمع وذات تفرد مرتفعة بالمقارنة مع الاستراتيجيات التي ينتهجها المنافسون، فكلما كانت الاستراتيجية تحقق هيمنة مرتفعة صعبة التقليد، فانها تحقق البقاء على المدى البعيد. وعلى هذه الاساسي يمكن للفرد ان يطور محفظة من الخيارات الاستراتيجية على اساس بعدين، الاول هو القيمة للمجتمع، فاذا تمكن الفرد من تقديم اسهامات ذات قيمة مرتفعة للمجتمع، فان ذلك يعني وجود تقبل من قبل المجتمع لهذه الاسهامات، والعنصر الثاني هو تفرد الاسهام والذي يشير إلى اهمية الاسهام والاصالة والتمايز، فكلما كان الاسهام غير مقلد فانه سيحقق قبولاً أكبر. والشكل الاتي يوضح محفظة الخيارات الاستراتيجية.

ويمكن دراسة محفظة الخيارات الاستراتيجية من خلال تقسيمها على ثلاث مجموعات، المجموعة الاولى البدائل الاستراتيجية التي ينبغي اهمالها وتطوير بدائل اخرى، اذ ان هذه المجموعة لا تحقق قيمة للمجتمع وفي الوقت نفسه مستوى التفرد منخفض، أو انه منخفض في جانب ومتوسط في الجانب الاخر، لذلك فان مثل هذه الخيارات الاستراتيجية لن تسهم بتحقيق واقع جديد او تقدم شيئاً متفرداً، والاستمرار بها لن يكسب الفرد التميز الذي يسعى إلى تحقيقه.

اما بالنسبة للمجموعة الثانية وهي التي يمكن ان يتم الاستثمار بها وتطويرها فانها تحقق مستوى متوسطاً في جانب قيمة المجتمع ومتوسطاً في تفرد الاسهام، او متوسطاً ومرتفعاً، لذلك فان مثل هذا الفرد يمكن ان يتم الاستثمار به وتطويره بسبب وجود تقبل من قبل المجتمع وكذلك وجود اسهام متميز يمكن ان يتم تحسينه.

واخيراً المجموعة الثالثة، التي تحقق مستوى مرتفعاً في جانب قيمة المجتمع والتفرد، او مرتفعاً ومتوسطاً، لذلك فان هذه المجموعة

الريادة	التميز	تعزيز الاصاله	مرتفع	القيمة للمجتمع
التميز	تعزيز الاصاله	تطوير بدائل اخرى	متوسط	
عدم تقبل المجتمع	تطوير بدائل اخرى	تطوير بدائل اخرى	منخفض	
مرتفع	متوسط	منخفض		
تفرد الاسهام				

الشكل رقم (5) المحفظة الاستراتيجية

ومن اجل القيام بمحاولة لتشخيص الموقف ضمن محفظة الخيارات ينبغي اتباع الخطوات الاتية

- 1) تحديد مجموعة من المعايير لتقييم كل من القيمة المقدمة للمجتمع وكذلك تقييم تفرد الاسهام.
- 2) تحديد اهمية نسبية لكل معيار من المعايير من اجل ضمان التركيز على العناصر الاكثر اهمية وموضوعية التقييم.
- 3) وضع تقدير من (6) لكل عنصر من العناصر على اساس درجة الاستحقاق
- 4) بعد وضع التقديرات يتم ضرب الاهمية بالتقدير من اجل الحصول على درجة لكل عنصر من العناصر التي تم تحديدها.
- 5) جمع الدرجات التي تم الحصول عليها واستخرج متوسط الدرجات ، فاذا كانت الدرجة تتراوح بين (1-2) فهو ضعيف، واذا كانت الدرجة تتروح بين (اكثر من 2- مساوي إلى 4) فهو متوسط، واذا كانت الدرجة تتروح بين (اكثر من 4- مساوي إلى 6) فهو مرتفع، والجدول الاتي يوضح هذه الخطوات.

الجدول رقم (8) تقييم المحفظة الاستراتيجية

ت	القيمة للمجتمع	الاهمية	التقدير	الدرجة	تفرد الاسهام	الاهمية	التقدير	الدرجة
1	حل مشكلة اساسية	25%	5	1.25	الاصالة	10%	3	0.3
2	تحقق منفعة	30%	3	0.9	الندرة	20%	4	0.8
3	يسهل الانجاز	10%	2	0.2	فرصة جديدة	10%	5	.05
4	يخلق روابط جديدة	20%	3	0.6	يسهم بتطوير	35%	6	2.1
5	يخفض التكاليف	15%	4	0.6	تغيير قواعد العمل	25%	4	1
	الاجمالي	متوسط		3.55	الاجمالي	مرتفع		4.7

لذلك يظهر وبوضوح ان مستوى القيمة للمجتمع كانت متوسطاً في حين ان تفرد الاسهام حصل على مستوى مرتفع وبذلك يكون الموقع ضمن خلية التميز، وهو موقع مثالي يمكن من خلاله الاستمرار بالعمل وتطوير الخيارات الاستراتيجية.

التساؤل الثالث: كيف تتم صياغة الاستراتيجية بعيدة الامد (خمس سنوات) وقصيرة الامد (سنة واحدة).

من اجل صياغة الاستراتيجيات ينبغي ان يتم تحويل الرؤيا الاستراتيجية بعيدة الامد إلى اهداف استراتيجية، وتشخيص مجموعة من القضايا الاستراتيجية بوصفها محاور استراتيجية، وعلى اساس القضايا الاستراتيجية التي تيم وضعها يتم تطوير اهداف استراتيجية وخيارات استراتيجية، ولكل خيار استراتيجي يتم وضع مجموعة من المبادرات الاستراتيجية، لذلك فان جوهر عملية الصياغة الاستراتيجي تركز على وضع محاور تسهم في تحقيق الرؤيا من غايات تتصف بالعمومية وصولاً إلى مجالات محدد وواضحة يتم تطبيقها وفق خطوات محددة.

الإدارة الإستراتيجية على وفق نظرية الفوضى مدخل إداري

لذلك سيتم تقديم نموذج يوضح كيفية ترابط القضايا الاستراتيجية مع الاهداف الاستراتيجية و الخيارات الاستراتيجية، ومن ثم يتم تقديم نموذج ثاني يوضح كيفية ترابط الخيارات الاستراتيجية بالمبادرات الاستراتيجية.

ضمن النموذج (9) تم تقديم مثال عملي لكيفية التدرج في إيصال الافكار، وذلك من اجل تمكين القارئ من التعرف على الكيفية التي يتم من خلالها توليد الافكار، وكما يظهر من الجدول وجود قضية استراتيجية مركزية انبثق منها هدف استراتيجية، وعلى اساس هذا الهدف تم تطوير الخيارات الاستراتيجية، وبشكل عام فان هذا النموذج يستخدم لتطوير الاستراتيجيات بعيدة الامد بافق زمني يصل إلى خمسة سنوات.

النموذج رقم (9) صياغة الاستراتيجية بعيدة الامد بافق خمسة سنوات (ربط القضايا الاستراتيجية بالاهداف والخيارات الاستراتيجية)

القضية الاستراتيجية (الحوكمة و الادارة ريادية تصنع تغيرات جوهرية في المستقبل)			
ت	الاهداف الاستراتيجية	ت	الخيارات الاستراتيجية
1	تمكين القيادات وتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري الاكاديمي وتمكين الاجيال من قيادة المستقبل.	1	تطوير قيادات ريادية متمكنة من الاستجابة للتحديات الدولية قادرة على صناعة التغيير الاستراتيجي
		2	تطوير الامكانيات البشرية في مجال التدريس والاشراف ونشر البحوث وفق المعايير العالمية .
		3	تطوير الموارد البشرية من الموظفين بما ينسجم مع التحديات المستقبلية.
		4	استقطاب جيل لقيادة المستقبل العلمي من خلال الطلاب الاوائل والموهوبين ذوي القدرات المتميزة
		1	
		2	
		4	
2			

الإدارة الإستراتيجية على وفق نظرية الفوضى مدخل إداري

يركز النموذج الثاني على ربط كل خيار استراتيجي تم وضعه في النموذج (1) مع المبادرات (البرامج)، تشير مؤشرات النجاح إلى المعايير التي سيتم من خلالها تقييم التقدم في انجاز المبادرات (البرامج) ويفضل ان لا يتم وضع رقم محدد ولكن مدى، ويمكن ان يكون المؤشر سنوياً أو لجموعة سنوات حسب طبيعة المبادرة وامكانية انجازها. بشكل عام فان النموذج الثاني يستخدم من اجل تطوير الخطط السنوية

النموذج رقم (10) الخطة السنوية (ربط الخيار الاستراتيجي بالمبادرات)

الخيار الاستراتيجي: (تطوير قيادات ريادية متمكن من الاستجابة للتحديات الدولية قادرة على صناعة التغيير الاستراتيجي)				
ت	المبادرات (البرامج)	الجهات المنفذة	الجهات المتابعة	مؤشرات النجاح
1	زيارات ميدانية في الجامعات العالمية	-دائرة البحث والتطوير -تشكيلات الموارد البشرية في الجامعات والكليات	-جهاز الاشراف والتقييم العلمي -تشكيلات التخطيط والمتابعة في الجامعات والكليات.	تدريب من (3-10)% من القيادات في كل سنة
2	استحداث مركز تدريبي متخصص لتطوير القيادات الجامعية	-دائرة البحث والتطوير	-	- اعداد الدراسة في اول سنة - نسبة تقدم في التنفيذ من (7-10)% في كل سنة.
3	تنفيذ دورات تدريبية ف مجال الادارة للقيادات الجامعية متعددة المستويات	-مراكز و وحدات التعليم المستمر في الجامعة والكليات	- تشكيلات التخطيط والمتابعة في الجامعات والكليات.	- اعداد دليل بالبرامج التدريبية للقيادات الاكاديمية خلال سنة وتحديث الدليل كل اربع سنوات. -تدريب من (10-25)% من القيادات في كل سنة.
4	تطوير القيادات المستقبلية وتأهيلهم واكسابهم الخبرات المطلوبة للمناصب القيادية	-الوزارة - الجامعات	تشكيلات التخطيط والمتابعة في الجامعات والكليات.	-وجود من 2-4 مرشح تم تطوير امكانياته لكل منصب شاغل.
5				
6				
7				

التساؤل الرابع: كيف تكون هناك ملاءمة للخيارات الاستراتيجية مع المستقبل

يمكن ان يقوم الافراد بتطوير اكثر من خيار استراتيجي، ويجب ان تكون هذه الخيارات ملائمة وفي الوقت نفسه ينبغي ان يفاضل فيما بين هذه الخيارات من اجل تبني احدها، وهذه المرحلة تكون مصيرية، اذ يؤدي إلى اهمال خيارات استراتيجية قيمة تحقق منفعة كبيرة في المستقبل والسبب في ذلك يرجع إلى ان قيمة هذا الخيار وتأثيرها في المستقبل غير واضحة لدى الفرد على وفق ادراكه للتواجهات المستقبلية، ويمكن ان يستثمر وقته وامكانياته في خيار استراتيجي يعتقد الان بانه قيم ويحقق منفعة ولكن في المستقبل يكون هذا الخيار الاستراتيجي غير ملائم لمتطلبات البيئة المستقبلية وليس له جدوى.

لذلك كيف يمكن للفرد ان يحدد الخيار الاستراتيجي الذي يمتلك فرص نجاح اكبر في المستقبل، النقطة لجوهرية هنا هو ان يقوم بتقييم الخيارات الاستراتيجية ضمن اكثر من ظرف بيئي محتمل ان يحدث، وهكذا ينبغي على الفرد ان يفكر أولاً بمجموعة من الظروف البيئية المستقبلية الممكنة الحدوث وتكون هذه الظروف البيئية المستقبلية اشبه بمختبر يختبر به الخيارات الاستراتيجية التي تم تطويرها وعلى اساس النجاحات التي يمكن ان يحققها البديل ضمن ظروف بيئة مختلفة يمكن ان يحدد عنصرين مهمين، الاول هل توجد حاجة إلى تعيد البديل على اساس الظروف المستقبلية التي تم مواجهتها، والثاني، يتعلق باختيار البديل الذي يمتلك فرص نجاح اكبر ضمن هذه الظروف البيئية المستقبلية.

ويمكن ان نأخذ استعارة من الظروف الجوية (شمس، غائم جزئي، امطار وعواصف رعدية) فيمكن من خلال هذه الاستعارة ان نقدم ثلاثة ظروف للبيئة المستقبلية، وهي كالآتي:

(1) الطقس مشمس: بمعنى الظروف البيئية جيدة ولا توجد مشاكل في المستقبل، فهل كل الخيارات الاستراتيجية ستكون ملائمة ام توجد خيارات لا تتمكن من الصمود ضمن الظروف والتحديات الاعتيادية.

(2) الطقس غائم جزئي: بمعنى ان الظروف البيئية غير جيدة وتوجد اضطرابات وتحولات في البيئة، فما هي الخيارات الاستراتيجية التي ينبغي ان يتم استبعادها في مثل هذه الظروف، وهل توجد خيارات يمكن ان يتم تحسينها من اجل مواجهة هذه التحديات ام لا.

(3) الطقس ممطر مع عواصف رعدية: بمعنى ان الظروف البيئية معرضة إلى تغيرات بشكل جوهرية وظهور تحولات جذرية في بيئة الاعمال، وحصول تطورات جديدة في طبيعة المنافسة وظهور تكنولوجيا جديدة، فهل الخيارات الاستراتيجية يمكن ان تصمد ضمن هذه الظروف ام انها مهددة بالانهيار.

الجدول رقم (11) تقييم الخيارات الاستراتيجية وفقاً للمستقبل

طقس ممطر مع عواصف رعدية (احتمال 25%)	طقس غام جزئي (احتمال 60%)	طقس مشمس (احتمال 15%)	الخيارات الاستراتيجية				
			E	D	C	B	A
تغير في طبيعة المنافسة (A=1) (B=7) (C=7) (D=0) (E=0)	منافسة شديدة (A=1) (B=0) (C=5) (D=5) (E=8)	منافسة متوسطة (A=7) (B=0) (C=5) (D=5) (E=0)	8	10	17	7	9
تحولات جذرية في التكنولوجيا A=0) (B=5) (C=8) (D=0) (E=0)	تطورات تكنولوجية A=0) (B=0) (C=8) (D=5) (E=6)	تحديث في التكنولوجيا A=5) (B=0) (C=7) (D=8) (E=3)	9	13	23	5	5
وصول الصناعة إلى الانحدر وظهور صناعة جديدة. A=0) (B=5) (C=6) (D=0) (E=3)	تطورات متسارعة في الصناعة A=0) (B=4) (C=8) (D=5) (E=5)	صناعة مستقرة A=8) (B=0) (C=10) (D=5) (E=5)	10	10	24	9	8
تحولات في حاجات المستهلكين A=0) (B=6) (C=10) (D=0) (E=0)	تجديد في رغبات المستهلكين A=1) (B=2) (C=7) (D=5) (E=5)	رغبات واضحة المستهلكين A=5) (B=1) (C=8) (D=2) (E=3)	8	7	25	9	6
الخيار B و C	الخيار C و D و E	الخيار A و C و D	35	40	89	30	28

يظهر من الجدول وبوضوح ان الخيار الاستراتيجي (C)، يحقق هيمنة في جميع الظروف البيئية التي يمكن ان تتم مواجهتها، ويحقق درجة مرتفع، اذ تبلغ (89) ولم يتمكن اي اختيار استراتيجي من تحقيق هذه الدرجة، وبعد ذلك يأتي الخيار (D) اذ تمكن من العمل في الطرف الاول والثاني وحقق درجة تبلغ (40)، وعلى الرغم من ان الخيار (B) لم يحقق درجة مرتفعة، إلا انه يبقى خيار قيم اذ انه يمكن ان يعمل في الطرف المعقد، لذلك ينبغي عدم اهمال هذا الخيار والاستمرار بمتابعة الظروف وتطوير هذا الاختيار، لانه يمكن ان يكون احد الحلول المستقبلية.

التساؤل الخامس: كيف يمكن ان تحقق الاستراتيجيات الميزة التنافسية والارتقاء بها لكي تكون ميزة مستدامة.

بشكل اساسي ان كل الاستراتيجيات التي تتم صياغتها تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من اجل خلق التفوق على المنافسين، إذا كانت الاستراتيجية لا تسهم بتحقيق ميزة تنافسية فانها ستكون عديمة القيمة، لذلك دائماً يسعى الافراد إلى التفكير بمجالات التفوق لكي يكون لديها استراتيجية يمكن من خلالها التنافس في البيئة شديدة الاضطربة. ويسعى الافراد إلى التفوق من خلال خلق قيمة مضافة للزبون، اذ توجد منافع وكلف وعندما تزداد المنافع على الكلف يمكن ان يتم خلق فائض للقيمة.

لذلك تتم مواجهة تحديات متزايدة في بيئة الاعمال المعاصرة، وان الافراد يتوجهون نحو التركيز على التفرد أو تخفيض التكاليف، او الوقت أو المرونة ، وكل هذه المجالات تكون حيوية من اجل تحقيق ميزة تنافسية على الآخرين. ويمكن ان يتم التركيز على بعد واحد مثل الكلفة أو التفرد في خلق الميزة التنافسية، فيمكن ان يتم التركيز على تخفيض التكاليف بكل مراحل العمل من اجل تقديم منتج بجودة مقبولة وبسعر منخفض، وهنا نركز على نقطة جوهرية هو ان العمل على تخفيض الكلفة لا يعني التضحية بالجودة،، ومن جانب اخر فان هناك عادات سلوك للمستهلك وطبيعة المنتجات وخصائصها التي تحدد امكانية تبني مثل هذا الميزة. وكذلك يمكن ان يتم التركيز على الجودة ولكن ستكون هناك تكاليف اضافية ينبغي ان يتم تحملها من اجل تحقيق هذه الجودة لذلك فان الاسعار ستكون مرتفعة.

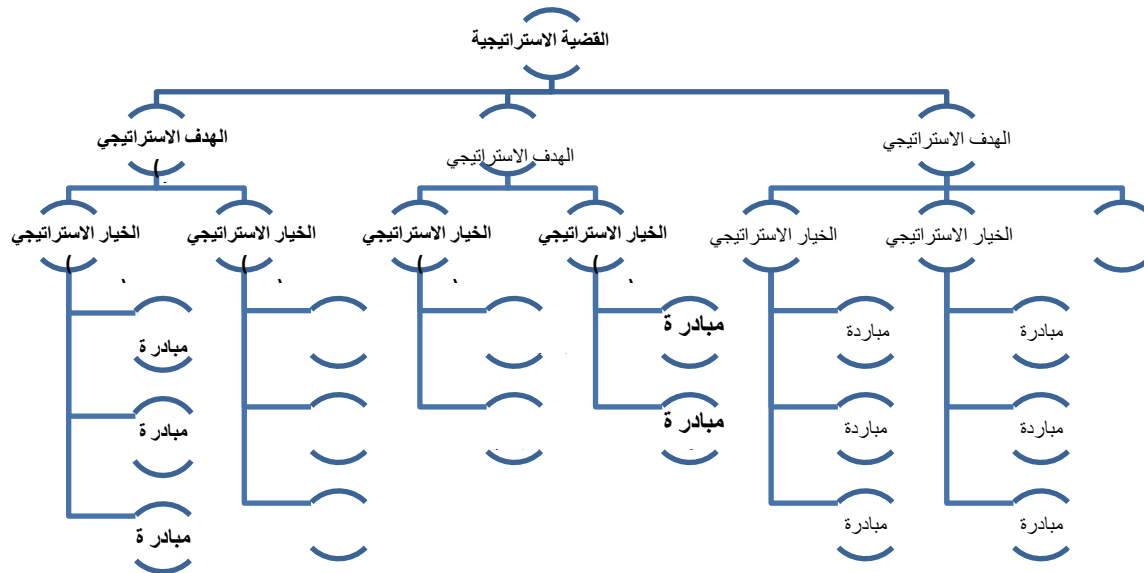
والتحدي اليوم هو في كيفية خلق ميزة تنافسية مستدامة، اذ غالباً ما يقدم الافراد استراتيجيات تنافسية ولكن بعد نجاح هذه الاستراتيجيات سرعان ما يتم تقليدها من قبل الآخرين، لذلك اصبح التحدي كيفية تقديم ميزة تنافسية مستدامة، لذلك ينبغي ان تتوفر مجموعة من الخصائص وهي ان تكون قيمة، ونادرة، وصعبة التقليد، ومغروس في ثقافة المنظمة. لذلك فان توفر هذه العناصر للميزة التنافسية سيجعلها ميزة تنافسية مستدامة.

ثالثاً: النموذج العملي

من اجل التمكن من تطوير استراتيجية متكاملة سيتم تقديم نموذج اولي من خلاله يتم وضع هيكلية للافكار الاساسية، وسيتم تسمية هذا النموذج بهرمية التخطيط، وبعد ذلك يمكن ان يتم تقديم نموذج ثاني لدراسة العلاقات والتفاعلات بين هذه المكونات نطلق عليه نموذج الخارطة الاستراتيجية، والفكرة من النموذج الثاني تقديم تصور معمق عن طبيعة العلاقات السببية بين مكونات الاستراتيجية، اذ ان هذا الفهم سيسهم وبشكل كبير في تقديم نموذج ذهني يستوعب ديناميكية البيئة، وبالنتيجة عندما نصل إلى وضع الحلول فان العملية ستكون سهلة وغير معقدة.

(1) نموذج هرمية التخطيط الاستراتيجية وفقاً للقضية الاستراتيجية

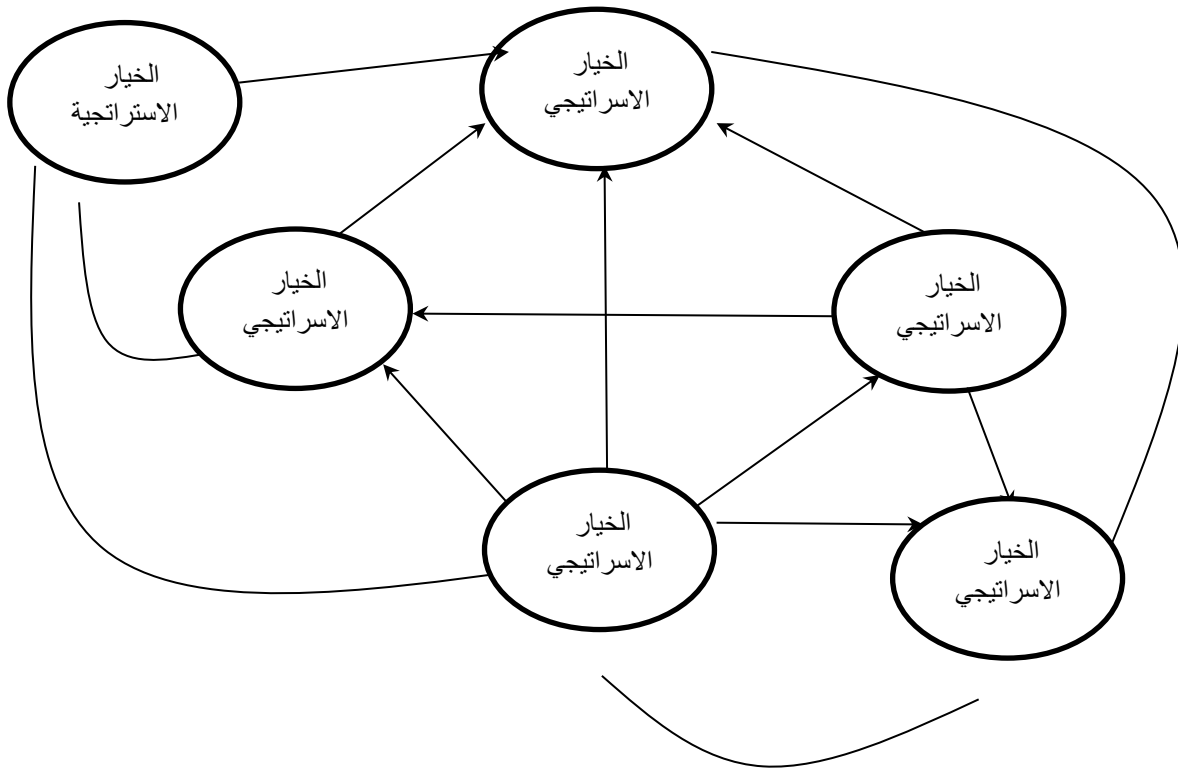
الفكرة من هذا النموذج ان يقوم الفرد فقط بوضع عبارات بسيطة ضمن هذه الهرمية لكي يتمكن من ترتيب الافكار الاساسية ووضها ضمن مجموعات، ومن جانب اخر فان هذا النموذج يسهم بجعل عملية التفكير اكثر بساطة، فيمكن ان يبدأ الفرد من المبادرات، وبعد ذلك يضع عنواناً لهذه المبادرات ومن ثم يجمع الخيارات ويضع عنواناً لها، ومن ثم ينتهي إلى القضية.



الشكل رقم (6) هرمية التخطيط الاستراتيجية

(2) نموذج الخارطة الاستراتيجية

يستخدم هذا النموذج من اجل تطوير العلاقات السببية الموجودة بين الخيارات الاستراتيجية والمبادرات، اذ ان هذا الفهم لهذه العلاقات السببية سيسهم في تحقيق حالة متقدمة من الفهم، ويمكن العمل على تطوير هذا الخارطة بشكل جماعي، من خلال تقديم فكرة مختصر عن كل خيار استراتيجي ويمكن ان يكون هناك رمز لكل خيار من اجل تسهيل عملية الربط بين الخيارات، وبعد الانتهاء من استعراض الخيارات والرموز الخاصة بها يتم انشاء روابط بين هذه الاختيارات من حيث التأثير وامكانية وجود منطوق في تتابع تنفيذ الخيارات، او وجود اولويات في التعامل مع كل خيار، وعلى اساس النقاش الجماعي، يتم التوصل إلى استنتاج العلاقات الرابطة، لذلك فان هذه العلاقات تستهم وبشكل كبير في خلق فهم عميق لهذه الخيارات وللكيفية التي يمكن ان تتطور بها وتنفذ.



الشكل رقم (7) الخارطة الاستراتيجية

رابعاً: التقييم

(1) تقييم الخيارات الاستراتيجية للفرد

الفكرة الأساسية من هذا التقييم تتجسد في قياس مدى توجه الفرد نحو الخيارات الاستراتيجية، وهل لديه توجهات مستقبلية واضحة يسعى إلى تحقيقها، أم يحتاج إلى بذل مجهود مضاعف من أجل تحديد اتجاهات مستقبلية. ويتكون التقييم من (10) أسئلة يتم اختيار درجة التوافق مع سؤال، وبعد الانتهاء من عملية اختيار الاجابات يتم جمع الدرجة النهائية.

الجدول رقم (12) تقييم الخيارات الاستراتيجية للفرد

ت	الاسئلة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفق تماماً
1	امتلك خيارات استراتيجية اسعى إلى تنفيذها	1	2	3	4	5
2	يتم التفكير والتعديل بشكل مستمر في الخيارات الاستراتيجية	1	2	3	4	5
3	يتم توليد مجموعة من الخيارات الاستراتيجية	1	2	3	4	5
4	اقوم بمجهود كبير من اجل دراسة الخيارات الاستراتيجية واختيار الانسب من بينها	1	2	3	4	5
5	اقوم بدراسة الاسباب التي اسهمت في فشل الخيارات الاستراتيجية	1	2	3	4	5
6	يتم تقييم الخيارات الاستراتيجية بالاعتماد على محفظة الخيارات	1	2	3	4	5
7	يتم تقييم الخيارات الاستراتيجية على اساس حالات مستقبلية مختلفة.	1	2	3	4	5

الإدارة الإستراتيجية على وفق نظرية الفوضى مدخل إداري

5	4	3	2	1	امتلك خطة استراتيجية لخمسة سنوات للخيارات الاستراتيجية	8
5	4	3	2	1	امتلك خطة سنوية للخيارات الاستراتيجية	9
5	4	3	2	1	اقوم بتعديل الخطة المكتوبة باستمرار.	10

عند جمع نتائج الاختبار يمكن للفرد ان يقوم بتقييم موقفه والتعرف على مقدار التقدم الذي يتم تحقيقه، ونتائج الدرجات التي يمكن ان يتم الحصول عليها وهي كالآتي:

- 1) اذا تم تحقيق درجة اقل من (10) فأن ذلك يعني ان الخيارات الاستراتيجية ضعيفة.
- 2) اذا تم تحقيق درجة بين (10-20) فان ذلك يعني ان الخيارات الاستراتيجية لا تتضمن اتجاهات واضحة.
- 3) اذا تم تحقيق درجة بين (20-30) فان ذلك يعني ان الخيارات الاستراتيجية تحتاج إلى تطوير.
- 4) اذا تم تحقيق درجة بين (30-40) فأن ذلك يعني ان الخيارات الاستراتيجية ذات جودة.
- 5) اذا تم تحقيق درجة بين (40-50) فأن ذلك يعني ان الخيارات الاستراتيجية ذات جودة متميزة ومقبولة من الجميع.

(2) تقييم جودة الخيارات الاستراتيجية التي تمت صياغتها

هذا التقييم موجهه إلى معرفة جودة الخيارات الاستراتيجية التي تمت صياغتها من قبل الافراد، فاذا اسهمت في تحقيق منافع للفرد يمكن ان تعتبر ذات جودة من خلال الخصائص الاساسية للخيارات الاستراتيجية. ويتكون التقييم من (10) اسئلة يتم اختيار درجة التوافق مع سؤال، وبعد الانتهاء من عملية اختيار الاجابات يتم جمع الدرجة النهائية.

الجدول رقم (13) تقييم جودة الخيارات الاستراتيجية

ت	الاسئلة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفاق	اتفق تماما
1	الخيارات الاستراتيجية تحقق منافع مادية	1	2	3	4	5
2	الخيارات الاستراتيجية تحقق منفعة اجتماعية	1	2	3	4	5
3	الخيارات الاستراتيجية تنسجم مع الاهداف	1	2	3	4	5
4	الخيارات الاستراتيجية تنسجم مع الرؤيا	1	2	3	4	5
5	الخيارات الاستراتيجية تنسجم مع التوجه المستقبلي	1	2	3	4	5
6	الخيارات الاستراتيجية تصمد عند حدوث الازمات	1	2	3	4	5
7	الخيارات الاستراتيجية تتمتع بقبول جميع الاطراف	1	2	3	4	5
8	الخيارات الاستراتيجية ممكنة التطبيق	1	2	3	4	5
9	الخيارات الاستراتيجية توفر فرص للنمو	1	2	3	4	5
10	الخيارات الاستراتيجية تحقق الريادة.	1	2	3	4	5

عند جمع نتائج الاختبار يمكن للفرد ان يقوم بتقييم موقفه والتعرف على مقدار التقدم الذي يتم تحقيقه، ونتائج الدرجات التي يمكن ان يتم الحصول عليها هي كالآتي:

- 1) اذا تم تحقيق درجة اقل من (10) فأن ذلك يعني ان الخيارات الاستراتيجية ضعيفة.
- 2) اذتم تحقيق درجة بين (10-20) فان ذلك يعني ان الخيارات الاستراتيجية لا تتضمن ميزة وتقليدية.
- 3) اذا تم تحقيق درجة بين (20-30) فان ذلك يعني ان الاختيارات الاستراتيجية تحتاج إلى تطوير.
- 4) اذا تم تحقيق درجة بين (30-40) فأن ذلك يعني ان الخيارات الاستراتيجية ذات تنافسية مرتفعة.
- 5) اذا تم تحقيق درجة بين (40-50) فأن ذلك يعني ان الخيارات الاستراتيجية ذات ريادة واصالة ومقبولة من الجميع.

بعد الانتهاء من هذا الكتاب ينبغي على القارئ ان يكون متمكن من ممارسة العمليات الاساسية للادارة الاستراتيجية من وضع رؤيا للمستقبل، والقيام بالتحليل الاستراتيجية للبيئة الداخلية والخارجية، واخيراً تطوير الخيارات الاستراتيجية.

وهذه المكونات تسهم في تطوير وعي استراتيجي متكامل، اذ من خلالها سيتمكن من معرفة اين هو الان، واين يريد ان يكون في المستقبل، وكيف سينتقل من الموقع الحالي إلى الموقع المستقبلي، لذلك فان التعامل مع المستقبل وتوفير الخيارات الاستراتيجية المناسبة له وان يكون لديه حلم يسعى دائماً للوصول إليه، اصحبت مفاهيم واضحة جداً وبسيط وغير معقدة.

ومن جانب اخر تم التركيز على تقديم مفهوم معاصر ضمن ادبيات التفكير الاستراتيجي، اذ من خلال هذا المفهوم يمكن ان تتعامل مع البيئة الدينامكية والمعقدة، اذ وبشكل كبير يتم التعامل في بيئة الاعمال مع حجم كبير من اللاتاكيد، وهذا العنصر يؤدي إلى فشل الكثير من الاسراتيجيات التي يتم تطويرها، وإلى جعل مدارس الادارة الاستراتيجية تعاني من الاخفاق في مجال التعامل مع اللاتاكيد، لذلك تم تقديم نظرية الفوضى كمدخل معاصر لفهم دينامكية البيئة المعقدة، اذ ان هذه النظرية تستخدم مفاهيم بسيطة في التحليل من اجل استيعاب الطبيعة اللاخطية الموجودة ضمن البيئة.

لذلك فان هذا النضج المتقدم للتفكير سيسهم في استيعاب التوجهات والتغيرات والانقطاعات المحتملة في البيئة وبذلك سيتم تمكين الفرد من التعامل مع اللاتاكيد، ومن جانب اخر فان النموذج الذهني للفرد

سيتطور ويكون قادراً على التعامل مع المستقبل بشكل فاعل، من خلال التفكير بمجموعة من الحالات المستقبلية الممكنة، وعند هذه النقطة نشير إلى ان هذا المدخل الذي تم استخدامه من خلال تطوير مجموعة من الحالات المستقبلية يعرف السيناريوهات الاستراتيجية، ولكن من اجل تبسيط اسلوب الطرح وعدم التركيز على المصطلحات التي تكون جديدة للقارئ وتحتاج إلى اطلاع ومعرفة عميقة، تم استخدامها بشكل بسيط، من اجل التركيز على المهمة الاساسية للكتاب، وهي تمكن القارئ من استخدام مفاهيم الادارة الاستراتيجية في تطوير مجالات عملة، بدلاً من تقديم كم من المصطلحات التي يواجه صعوبة في التعامل معها.

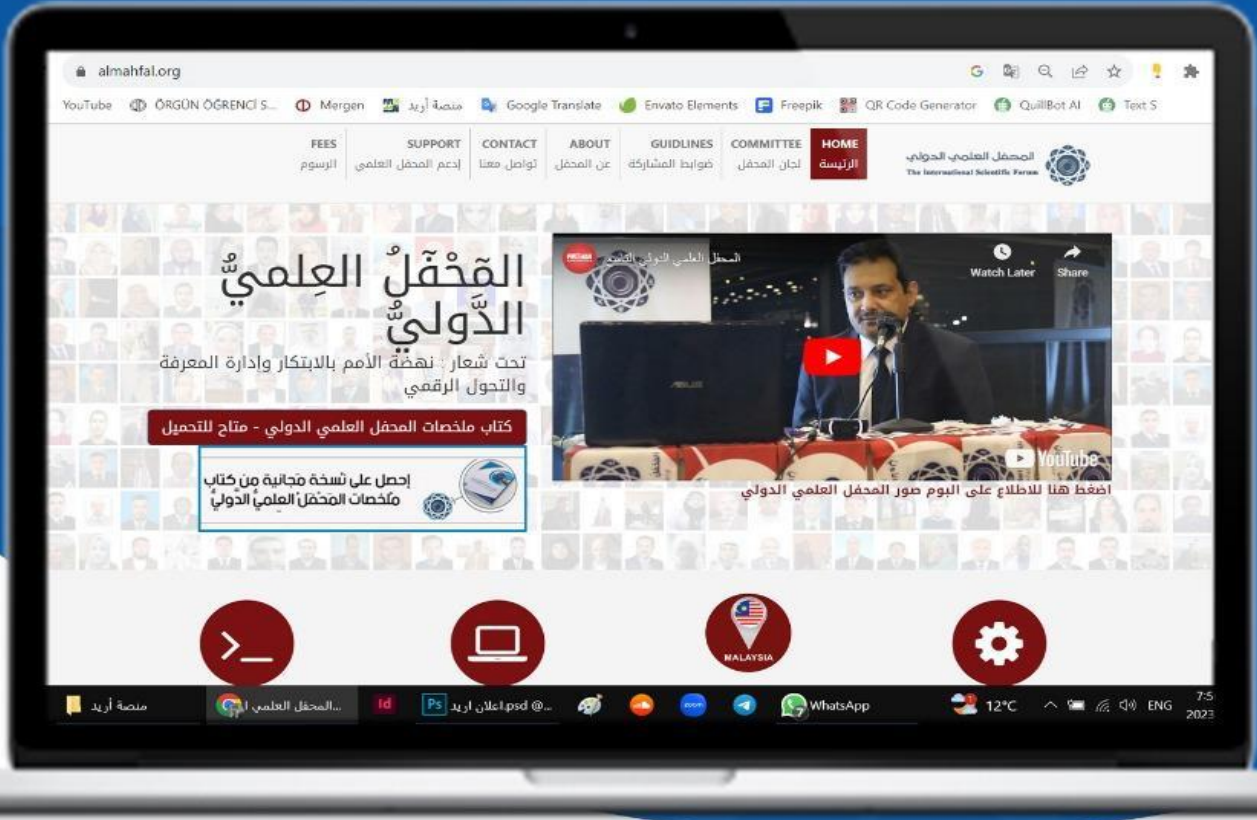
وهكذا عند تقديم نظرية الفوضى، لم نتطرق إلى الفلسفة التي تتكون منها، والاسهامات المعروفة في العلوم المختلفة، وكيفية تطورها، اذ لا نسعى من خلال هذا المؤلف إلى تقديم كتاب نظري ولكن تقديم كتاب عملي يمكن من خلاله تطبيق هذه المفاهيم المعاصرة بشكل بسيط من قبل اي قارئ.

اخيراً يمتاز الكتاب بتقديم نماذج عملية للتخطيط الاستراتيجي، اذ من خلال هذه النماذج يتم توضيح كيفية تنفيذ كل مرحلة من مراحل الكتاب، وايضاً من خلال تقديم نماذج بسيط يمكن الفرد ان يقوم باستخدامها وتطبيقها في حياته العملية.

وايضاً يمكن للقارئ ان يقيم مستوى النضج المتحقق في مجال تطبيق وتبني مفاهيم الادارة الاستراتيجية، وكذلك عند وجود ممارسات عملية في ماجل خطوات الادارة الاستراتيجية فيمكن ايضاً القيام بتقييم شخيص لكي يتم التعرف على مستوى نضج الممارسات التي يقوم بها.



المحفل العلمي الدولي



يُعد "المحفل العلمي الدولي" وعاءً علميًّا خاصًّا بأعضاء منصة أريد، يستوعب ما يمكنهم القيام به من أنشطة وفعاليات علمية، وثقافية، وفكرية، وتواصلية، تُحقِّق الفائدة للمنصة وأعضائها في ضوء ما أقرّه أعضاء اللجنة التحضيرية لهذا المحفل من قيم، ورسالة، ورؤية.

منصة أريد العلمية

ARID Scientific Platform



منصة أريد هي منظمة غير ربحية تتيح التسجيل المجاني لتحقيق أهداف علمية متعددة الأوجه. تم تأسيسها من قبل باحثين وخبراء مهتمين بتطوير البحث العلمي.

مقرات المنصة: بريطانيا - ماليزيا - العراق - تركيا (13467806) ARID SCIENTIFIC LTD
All rights reserved - Address: 128 City Road, London, EC1V 2NX

● WWW.ARID.MY للتسجيل مجاناً في المنصة



Arid



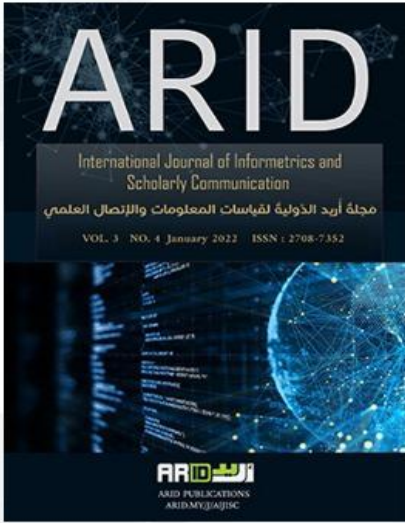
Arid

مجلات أريد الدولية

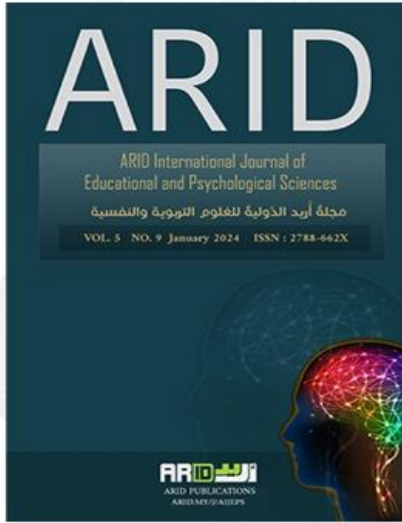
مجلات علمية تهدف الى الرقي بالمستوى العلمي
للناطقين باللغة العربية

WWW.ARID.MY

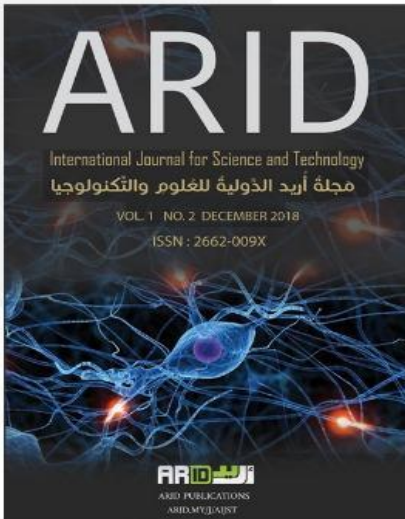
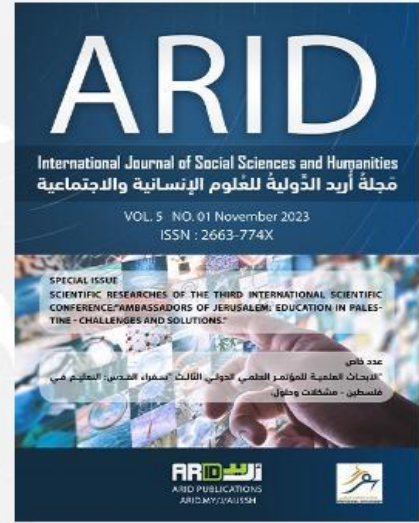
مجلة أريد الدولية لقياسات
المعلومات والاتصال العلمي



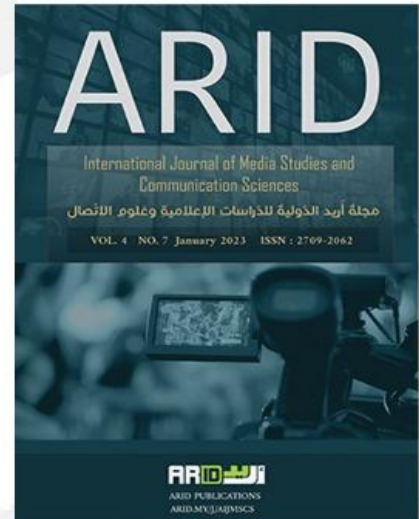
مجلة أريد الدولية للعلوم
التربوية والنفسية



مجلة أريد الدولية للعلوم
الإنسانية والاجتماعية



مجلة أريد الدولية للدراسات
الإعلامية وعلوم الإتصال

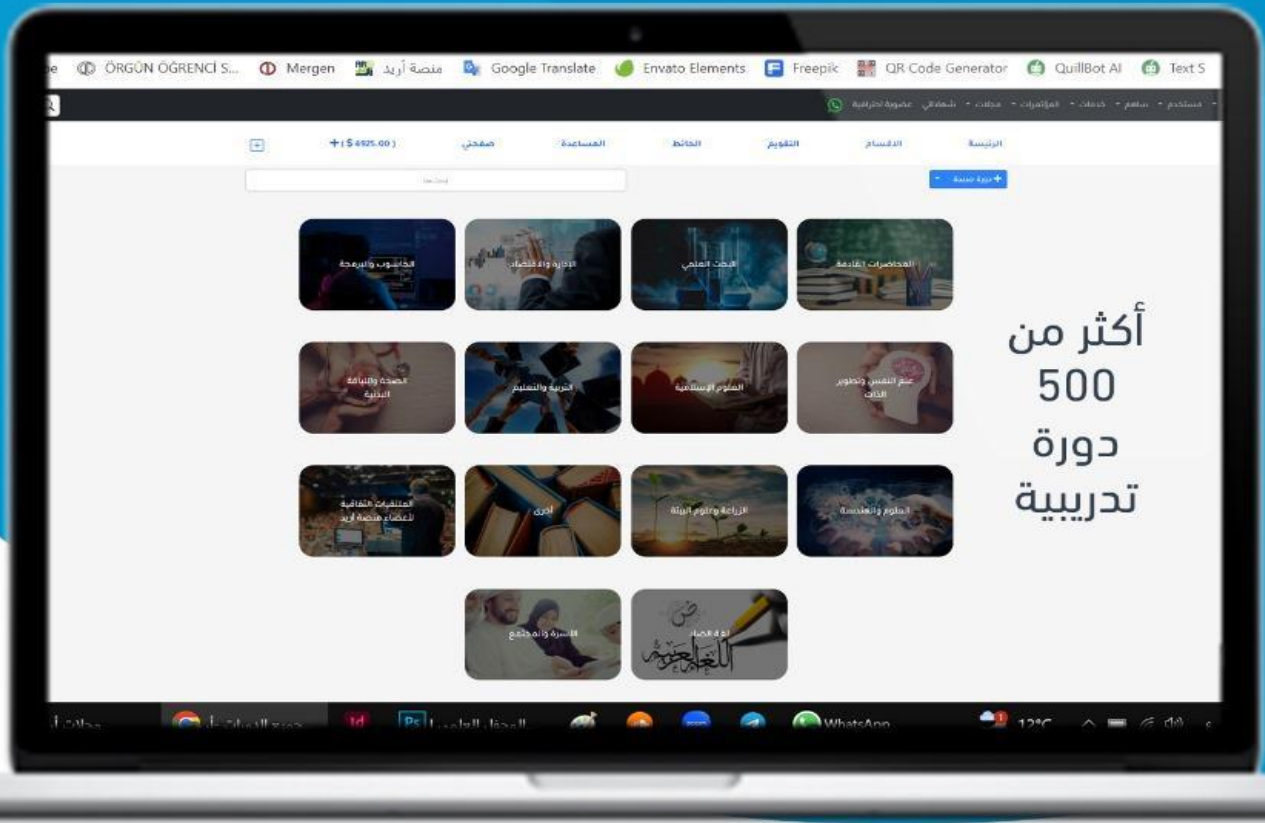


مجلة أريد الدولية للعلوم
والتكنولوجيا



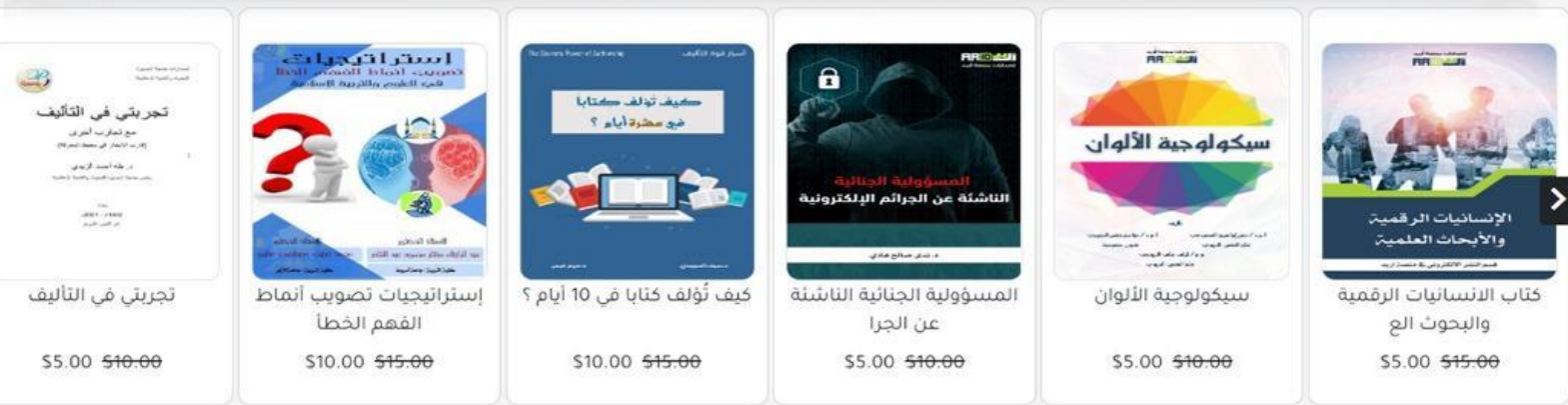
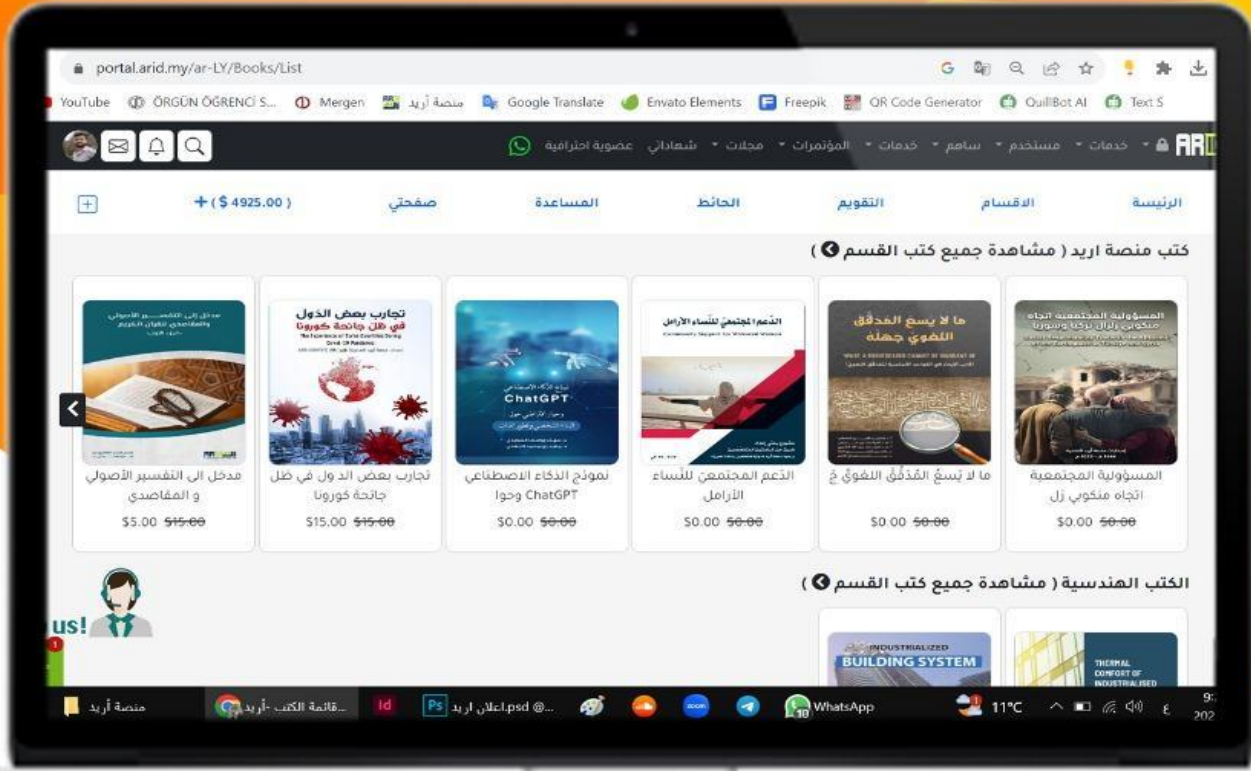
نظام عليم للتعليم الالكتروني في منصة أريد العلمية

أكثر من 500 دورة تدريبية ومحاضرة علمية



المكتبة الرقمية في منصة أريد

مكان واحد لجميع إصدارات أريد العلمية



الموقع الرسمي للمكتبة الرقمية

portal.arid.my/ar-LY/Books/List



أريد
Arabic Researcher ID

WWW.ARID.MY

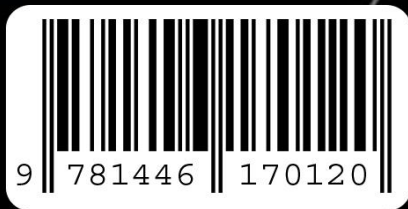
أوسمة منصة أريد العلمية

سجل في منصة أريد العلمية واحصل على الأوسمة العلمية مع الشواهد وكتب التأييد

الإدارة الاستراتيجية على وفق نظرية الفوضى

مدخل إدراكي

هذا الكتاب موجه للجيل القادم ليكون دليلاً لهم في هندسة حياتهم استراتيجياً وبناء قدرات القادة الرياديين. يقدم فكراً استراتيجياً يحلل الحياة من خلال نظرية الفوضى لتطوير العقل العربي وتمكينه من تحليل الواقع وتطوير خيارات استراتيجية. يتألف الكتاب من ثلاثة عناصر: الرؤية، تحليل الظروف المحيطة، وصياغة الخيارات المستقبلية. يتبع أسلوب كتابة يحاكي ذهن المتلقي، مع التركيز على التطبيق العملي للمفاهيم من خلال نماذج واختبارات. يهدف الكتاب إلى تمكين القارئ من التخطيط الاستراتيجي وتقديم الاستشارات في هذا المجال، مستفيداً من خبرة المؤلف التي تمتد لأكثر من 15 عاماً في البحث والتدريس والاستشارات.



ARID
إصدارات منصة أريد العلمية
ARID SCIENTIFIC PUBLICATIONS