



مركز البحوث والامشارات
Research & Consultancy Center

المجلد | الأول | العدد | 2 | ديسمبر | 2024

ISSN



مجلة البحوث المستدامة
في العلوم الإنسانية





حتمية البصيرة الاستراتيجية للتفكير الاستراتيجي

البريد الإلكتروني: luke.vanderlaan@unisq.edu.au
البريد الإلكتروني: ramadan@elmergib.edu.ly
البريد الإلكتروني: ramadan@elmergib.edu.ly

جامعة: كوينزلاند الشمالية استراليا
جامعة: المرقب
جامعة: مصراته

لوك فان دير لان
رمضان احمد كنان
الحسين رمضان السريتي

تاريخ الاستلام: 2024-06-03 تاريخ القبول: 2024-08-09
2024

المخلص

تشير الفجوة الظاهرة في الدراسات في الادبيات الاستراتيجية السائدة إلى أسئلة متعلقة بدور القادة وكفاءاتهم في وضع وصناعة الإستراتيجيات، وتكشف التحقيقات الأولية أن التغييرات المضطربة وحالة عدم اليقين المتزايدة باطراد يتطلبان حذراً ومهارات قيادية قادرة على توقع والتنبؤ بجوانب المستقبل، وتوفير بيانات مواتية تختلف اختلافاً كبيراً عن الماضي القريب، وتوفير التوجيه نحو إستراتيجية تنظيمية حيوية وديناميكية. هذه الورقة تستكشف العلاقة بين الاضطرابات النفسية "العصاب" المتعلقة بالتفكير في المستقبل، وأدوار القادة، والتبصر الإستراتيجي وارتباطها بتوسيع مقاييس الأداء التنظيمي على مستوي النتائج. وتعتبر هذه العناصر مؤشرات للمهارات القيادية المطلوبة لاستيعاب المستقبل والأسس المحتملة لضرورة تعليم التبصر الإستراتيجي في تنمية المهارات القيادية.

الكلمات الرئيسية: التبصر الإستراتيجي والقيادة الإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي ودراسات المستقبل

Kanter, 2006; Montgomery, 2008; Mintzberg, 1994a, 1994b, 1998, 2004; O'Regan هناك حاجة متزايدة، في نهاية ممارسة الإستراتيجية، لتعزيز دور وقدرة القيادة في التفكير الإستراتيجي. ويشير

1. المقدمة:

يشير قدر كبير من العمل المعاصر حول القيادة والإستراتيجية (Eisenstat, 2000; Burke, & Beer, 2006; Fulmer, Gibbs, Goldsmith 2000; & 2006; Fulmer, Gibbs

Whittington (2004) إلى وجود فجوة كبيرة في الأدبيات الاستراتيجية التي تحدد التفكير الاستراتيجي.

ويؤكد Kanter (1995) على الحاجة إلى أفكار جديدة وإلى التجريب والابتكار في ممارسة الإستراتيجية في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. كما يرى Handy (1995) أن المنظمات اليوم تعيش في بيئة من التدفق السريع وعدم اليقين وعدم الاستقرار بشكل متقطع غير مستمر، ويتعين عليها معالجة هذه التحديات بشكل هادف أو مواجهة مستقبل غير مستدام. ولذلك، تحتاج المنظمات إلى التجديد وإلى إعادة الابتكار وإعادة تنشيط نفسها باستمرار وبصورة منتظمة. ومع الاعتراف بالدور الهام، على جميع

مستويات المنظمة في الإستراتيجية، فإن هذه الورقة ستركز على دور القادة على أعلى المستويات.

ورداً على "الفجوة" في الأدبيات المشار إليها أعلاه واستجابةً لها، فقد أثير سؤال حول ما إذا كانت مجموعة المعرفة التي تقوم عليها القيادة الإستراتيجية ذات صلة باقتصاد المعلومات الجديد والدور الديناميكي للقيادة في المنظمات على وجه التحديد من حيث التفكير الإستراتيجي (Hamel Prahlad &، 1996، ص 242). وبينما تكتسب الإستراتيجية عمقاً وبعداً من خلال الأنظمة والأطر ذات الطابع الرسمي بشكل متزايد متساعد فيما يتعلق بالتخطيط، فقد أفادت التقارير أن الإستراتيجية فقدت اتساعها Montgomery، 2008، ص 56) وأصبحت بشكل متزايد في مجال المخططين بدلاً من القادة (Mintzberg، 1994، ص 321). هل يمكن لمجال الاستشراف الإستراتيجي الناشئ (SF) كما هو مستمد من الدراسات المستقبلية (FS) أن يوفر بعض الاتساع المطلوب فيما يتعلق بالتفكير الإستراتيجي في القيادة الاستراتيجية؟ ولا يتم طرح هذا السؤال بمعنى تخصصي محدد وصارم؛ بل من حيث الأسس المعرفية والأنطولوجية لفلسفة العلوم وقيمتها المحتملة من حيث التفكير الإستراتيجي.

وتسعى هذه الورقة المفاهيمية إلى التحقق من الأساس لمزيد من البحث فيما يتعلق بالتأثر بين الدراسات المستقبلية (FS) والقيادة الإستراتيجية، في معالجة هذه "الفجوة" الواضحة. والورقة سوف:

1. تفحص بإيجاز سياق طبيعة المستقبل والجهود البشرية في هذا السياق والعقبات المشتركة للانخراط في المستقبل.
2. تبحث عن توضيح مفاهيمي للمصطلحات المستخدمة في الورقة.
3. تسعى لتوضيح العلاقة بين الدراسات المستقبلية والبصيرة الإستراتيجية.
4. تربط الاحتياجات التنظيمية ووجهات النظر المعاصرة حول الإستراتيجية بالفوائد المحتملة للدراسات المستقبلية.
5. تستكشف التحولات نحو مقاييس الحد الأدنى الموسعة للأداء التنظيمي وارتباطها مع البصيرة الإستراتيجية والقيادة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الورقة تعترف بالطبيعة المتعددة الأبعاد لما يشكل قيادة إستراتيجية أفضل بكل تعقيداتها. يتم التعرف على أهمية الخبرة والتعلم، وتلك الجوانب كالقيم والحدس والإدراك. وتجتهد وتسعى الورقة بدلاً من ذلك إلى استكشاف أساس للاقتراح القائل بأن تعليم الخيال العلمي قد يعزز التفكير الإستراتيجي، وبالتالي القيادة الإستراتيجية في سياق التحولات في الطريقة التي تنظر بها المنظمات إلى الإستراتيجية والتحولات البيئية المصاحبة المتعلقة بالتغيير والأداء التنظيمي.

2. طبيعة المستقبل:

"المستقبل" المستقبل غير موجود، ولم يحدث قط، ولن يحدث أبداً ولن يحضر. وبحكم التعريف، المستقبل لم يأخذ له مكاناً وجودياً. وعندما يحدث ويحضر فإنه يصبح الحاضر في ذاته،

ثم سرعان ما يمضي ويصبح هو الماضي" (Gelatt، 1993، ص 9-13).

لقد كُتِب الكثير عن المستقبل، ويبدو أن المسعى البشري سعى دائم إلى معرفته وفي اتجاهها. وبخلاف إمكانية التنوير الروحي، لا يمكن معرفة المستقبل أو التعرف عليه. ومع ذلك، فهو ينشأ من رحم الحاضر والماضي بغض النظر عن مدى انقطاعهما، وعلى هذا النحو، هناك خيوط من المعلومات يمكن أن تسمح بإجراء تحقيق مخصص "لتضييق نطاق عدم اليقين" (Spies، 1997، ص. 15؛ Ratcliffe، 2006، ص 40). ومن الأهمية بمكان أن نعترف بأن دراسات المستقبل لا تسعى إلى التنبؤ بالمستقبل؛ بل تسعى على المستوى المعرفي وعلى المستوى الوجودي؛ لإنشاء صور مختلفة ومتباينة لما قد يصبح عليه المستقبل، وما هو الأرجح في ضوء الواقع الأنّي، وكيف يمكن للتصميم المثالي للكيان أن يتناسب مع صور المستقبل المفضل؟ وهي تتلخص في التفكير المستقبلي أو التنقيب (Voros، 2005، p.89). وتسعى هذه الدراسات إلى معرفة ما يمكن أو يمكن أن يكون (الممكن)، وما الذي يحتمل أن يكون (المحتمل)، وما ينبغي أن يكون (المفضل) (Bell، 1997، p.42).

تدرك الدراسات المرتبطة بالمستقبل أن صور المستقبل وأشكاله هي من بين أسباب السلوك الحالي السائد. وعلى المنظمات وصناع القرار إما أن يتكيفوا مع ما يعتبرونه نتائج محتملة لعملهم الحالي أو يتصرفون بطريقة ما لخلق المستقبل الذي يريدونه وينشدهونه. ويمكن اعتبار ذلك بمثابة سمة متأصلة في كل الإجراءات البناءة، سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد. ويمكن اعتباره السبب الجذري لجميع عمليات التخطيط؛ لأنه استباقي ومحدد للمستقبل.

ويمكن رؤية الاستعمال أو الاستخدام الغزير لمصطلح "المستقبل" في الخطابات التجارية والإعلامية وتلك الاجتماعية والتكنولوجية. وهو ينتشر ويسود في المساعي التعليمية الرسمية وغير الرسمية وعلى الأخص من حيث

الاستدامة والاستمرارية، سواء من حيث العلوم البحتة أو العلوم الاجتماعية والأعمال. ويبدو أن جل التخصصات-إن لم يكن جميعها أو كلها-تشمل وتتضمن العمل على المستقبل؛ ولكنها تفتقر إلى التعاون وإلى الحوار المشترك عبر حدود التخصصات.

والسؤال المطروح هو: ما إذا كانت هناك أسس معرفية بارزة معينة يمكن أن تنشط هذا الخطاب ويمكن أن تتجنب ازدواجية العمل في هذه الحقول أو تلك المجالات؟

1.2 الأنا يخلق المستقبل:

يوفر De Jovenal (1967) منطلقاً نظرياً سليماً للأساس الأدبي لدراسة المستقبل. وهذه الصور صور المستقبل موجودة ومنحوتة في أذهان جميع الناس وكل البشر. إنها - أي صور المستقبل - موجودة في العقول الجماعية لجميع المنظمات ولكل الكيانات. وقد تكون هذه استقرارات طويلة المدى أو قصيرة الأمد، أو تكون معقدة أو قد تكون بسيطة للحقائق المتصورة حاضراً وماضياً.

وجميع الصور هي عبارة عن تمثيلات لهذه الحقائق أو لتلك الحقائق المتصورة. قد لا تمثل هذه التمثيلات أيضاً أي واقع وجودي في الماضي أو في الحاضر، وهي عادة افتراءات ذاتية للعقل. ويشير De Jovenal (1967، ص. 25) إلى أن هذه التفسيرات للواقع أو للواقع الحالي وللواقع الماضي أو للوجود ماضياً وحاضراً، لها أهميتها الحاسمة في فهم الفعل، وبينما يتم تجاهل الكثير منها، ربما كأوهام وكباطل، فإن تلك التي تم الاحتفاظ بها هي سبب حقائق المستقبل أو المستقبل ككيان. إن دراسة الصور والمستقبل والحقائق وأسبابها ومحتواها توفر إطاراً قيماً لفهم الفعل الأنّي الحالي، ولكنها يمكن أيضاً أن تفيد القرارات لإنشاء أفعال مقصودة بناءً على صور المستقبل المفضل، وهي صورة مختارة للمستقبل بين المستقبل المحتمل. وهذا ما لخصه De Jovenal (1967، ص 25) في قوله: "لا توجد إرادة

سيقتصر على ردود الأفعال. من الواضح أن الجهد والعمل البشري لا يقتصران على ردود الأفعال. هذا يشير إلى أن المساعي البشرية تقوم على أن تتعامل الوحدة الاقتصادية مع عناصر المستقبل كما هو معروف سواء كان بشكل دقيق أم لا. إن خلق المعرفة التي تسلط الضوء على جوانب المستقبل وتقلل من عدم اليقين ومن تم تسترشد بالإجراءات القائمة على ما هو معروف له قيمة واضحة من حيث الإستراتيجية والقيادة. هذا يساعد

في: (1) تحقيق هدف نوايا المرء (2) يقلل من تأثير الأحداث المستقبلية المدمرة من خلال تطوير القدرة الاستباقية " القدرة على التنبؤ". وكلما زادت درجة اليقين كلما زادت النية المستمرة وزادت فعالية العمل وزادت فرصة تحقيق المستقبل المثالي.

المشكلة التي تنشأ من دراسة المستقبل هي الفجوة بين تمثيل المستقبل وبين الواقع الحالي للكيان (للوحدة الاقتصادية). وكلما كان التمثيل على المدى الطويل، كلما اتسعت الفجوة بين الواقع الأنبي المتصور (الواقع) والحقائق المستقبلية (المستقبل). وغالباً ما يثير هذا شعوراً بالانفصال وإحساساً بعدم جدوى التفكير على المدى الطويل، وقد يكون ذلك محبطاً ويؤدي إلى إضعاف القوة بسبب احتمال وجود "أوراق جامحة" أو شكوك رئيسية. قد يكون القادة الذين حصلوا على التعليم والتدريب في مجال الخدمات المالية بما يتجاوز هذه الفجوة الملحوظة أكثر عرضة للتكيف مع التغيير/التخفيف منه ومن حدثه، وقد يكونون مبتكرين (مبدعين) واستباقيين ولديهم ثقة كبيرة وعظيمة في تحدي تعقيدات المستقبل. وهذا يرتبط ويتعلق مباشرة بافتراضات الدراسة المتوقعة.

بدون موضوع، وموضوع الإرادة هو أن يصبح خيال العقل أو ما يتخيله حقيقة". وخلص دي جوفينال من حيث الجوهر إلى أنه لن تكون هناك أفعال إذا لم تكن هناك تمثيلات للمستقبل، فهي فقط عبارة عن ردود أفعال للحاضر أثناء وقوعه أو حدوثه.

نص De Jouvenal (1967:26) على أن الوحدة الاقتصادية التي تعمل بنية مستدامة لتحقيق صورة للمستقبل هي التي تخلق المستقبل، وذلك أنها تسعى إلى التحقق من صحة التمثيلات للمستقبل. إنه من المهم للوحدة الاقتصادية أن تعرف أنها السبب في المستقبل. ومع ذلك يتم تحديد نيته الوحدة الاقتصادية من خلال الموارد المتاحة والقيود المفروضة على أعمالهم والتي يمكن للجهة الفاعلة أن تتصرف في إطارها.

تفترض الإستراتيجية أن الشخص يستطيع صنع مستقبله، والسؤال هو: كيف يمكن تحسين ذلك؟ وفي أي إطار يمكن أن يحدث أو يقع ذلك؟ وتسعى دائماً دراسات المستقبل إلى بناء أساس صالح ومتناسك يمكن الاعتماد عليه للمساهمة في هذه المعرفة وبذلك الفعل توفر إطاراً تخصصياً للعمل بناءً على التمثيلات المفضلة للمستقبل أو المستقبل.

من المهم توفير أسس معرفية للأساس الفلسفي لدراسات المستقبل. الغرض من دراسات المستقبل هو التحقق من المعرفة التي تقدمها بشكل متزامن، وكذلك صياغة البحوث والإجراءات الفكرية الأخرى التي تؤدي إلى ذلك (Bell، 1997: 43). تمثل دراسات المستقبل بالنظر إلى الأساس المعرفي السليم للحقيقة وما قد ينتجه الواقع والمستقبل وقوة نواياها إلى إمكانية الإعلام والتأثير في صنع القرار في تشكيل المستقبل. يعتمد عمل الوحدة الاقتصادية على حقيقة إدراكهم لأوجه المستقبل كما هو معروف بمستقبلها. بدون وجود مستوى من اليقين فيما يتعلق بالمستقبل يمكن أن يؤخذ عليه بأنه لن تكون هناك نية مستدامة، وأن هذا الإجراء

2.2 صور المستقبل:

إبداعية في البيئة التنظيمية من أجل تعزيز التغيير الإيجابي والابتكار.

وتؤكد Inayatullah (2006، ص 4) عدم اليقين والغموض عند الانخراط في المستقبل. ويقول إن الكون ليس ساكناً وغير منفصل عن الإنسانية التي تملأه بالصور والتصورات والرغبات التي تشكل المستقبل. المستقبل لا يمكن أن يكون خطياً، بل هو نتيجة المسارات المحتملة التي تتشكل في الماضي وفي الحاضر. ومن خلال احتضان عدم اليقين والغموض والتغيير، تستقرئ وتستنبط دراسات المستقبل ما يمكن أن يصبح، وكيف يمكن أن يؤثر هذا المستقبل علينا الآن؟ وتوجه الإجراءات التي تسعى إلى تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

3.2 عقبات أمام التفكير في المستقبل.

ذكر ماسلو Maslow أن "الناس لديهم حاجة إلى المعرفة وخوف من ان يعرفوا" وذكر J Balbraith أنه "عند الاختيار بين التغيير وإثبات أنه ليس ضرورياً، ينشغل معظم الناس بإثبات أنه غير ضروري". (Gelatt، 1993، ص9). إن التفكير في المستقبل يعني تقبل التغيير والإبداع والمرونة في اتخاذ القرار أو القرارات. لكن المستقبل يفتح الباب على مصراعيه أمام مخاوف مختلفة ومتباينة قد تصيب متخذ القرار بالشلل وتدفعه إلى التقاعس عن الفعل أو ردة الفعل. يقترح Gelatt

(1993، 9-13) وجود أربع خلايا عصبية تعوق اتخاذ القرار الإبداعي والمرن.

- **فوبيا المستقبل**، وتعني الخوف من المستقبل ومحاولات تجنب التفكير فيه أو اتخاذ القرارات المتعلقة به. وفي كثير من الأحيان والأحيان يخترع صانع القرار ويبتكر طرقاً لتجنب التفكير في المستقبل إما من خلال التأكيد على أن البيئة في حالة تغير مستمر، وخارجة عن نطاق السيطرة، ولا يمكن التحكم فيها ويصعب إدارتها (وبالتالي يكون له ما

يحذر Heisenberg من أنه من الممكن جداً في الخطاب البشري الإدلاء بعبارات وبتصريحات لا تستند إطلاقاً إلى حقيقة تجريبية، ولكنها مع ذلك تنتج وتخلق صورة في مخيلتنا (1930، ص 11). في حين أنه من الحكمة الحذر من التصرفات القائمة على الافتقار إلى الحقيقة وإلى الفهم، إلا أنها لا تعادل الفعل الذي هو نتيجة لتقليل عدم اليقين بشكل مقصود بناءً على الأساليب المعرفية وطرقها. والأهم من ذلك، أن الاستقرارات التي تلهم العمل في المستقبل يجب أن تكون نتيجة لتحليل دقيق بطريقة متعددة الطبقات من أجل الكشف عن فهم أعمق وتحفيز الاتفاق. علاوة على ذلك، ونظراً لقوة هذه الصور، فإنها تتطلب ممارسة مسؤولة في توضيح البدائل بدلاً من رؤية أحادية البعد قد تفتقر إلى التوافق، وبالتالي إلى الحقيقة. قد يجادل البعض بأن ممارسة الإدارة الاستراتيجية التقليدية ذات الطبيعة الخطية والأحادية الرؤية هي بطبيعتها وبحكم طبيعتها غير صادقة من حيث هذا التعريف، وبالتالي فهي معيبة أو يشوبها الخلل.

تعمل النماذج العقلية على توضيح البدائل التي تعتمد على الحقائق الماضية والواقع وحقائقه المتصورة، والنوايا المستدامة المستمرة، والقوى الدافعة، وحتى فواصل النظام. كما يحدد ويوضح سينج؛ "لا يستطيع البشر التنقل عبر البيئات المعقدة في عالمنا بدون "خرائط ذهنية" معرفية، وكل هذه الخرائط الذهنية، بحكم تعريفها، معيبة بطريقة ما" (1994، ص 235). إن حقيقة أنها قد تكون معيبة أمر معترف به، ولكن مع ذلك يتم الاعتراف بها على أنها السبب الرئيسي للعمل الإيجابي. بناءً على تفسيرات الحاضر والماضي، توفر النماذج العقلية مصدرًا قيمًا لتشكيل المستقبل على الرغم من أن المستقبل غير معروف، وربما يعتمد على افتراضات خاطئة. تسعى دراسات المستقبل إلى تقليل حالة عدم اليقين وتخفيف الافتراضات الخاطئة والمعيبة. واستناداً أو بناءً على التحليل السليم، تضخ النماذج العقلية ضغوطاً

القرارات الصعبة. ويُقترح أن الإستراتيجية مغمورة ومنغمسة ومُعوقة بسبب الحاجة إلى المزيد والمزيد من المعلومات والتخطيط والمسوحات الإستراتيجية التقليدية (Kotter, 2007, p.99; Montgomery, 2008, p.56; Zaleznik, 2001, p.87) وأنه حتى لقد صارت الأبعاد النوعية للخيال العلمي مكبوتة من قبل الأبعاد الكمية والتجريبية (Ratcliffe, 2006, ص.40). يقترح انه يجب البحث عن "الجهل المستنير" من أجل الهروب من هوس المعلومات وذلك لفتح فرصة للفهم بدلاً من إخفاء الجهل.

البارانويا العكسية (Pronoia) (Reverse Paranoia) البارانويا

التقليدية هي اعتقاد الشخص أن الآخرين يتآمرون ضده أو يحاولون إيذائه، ويشعر بأن العالم مليء بالتهديدات الموجهة إليه، بينما البارانويا العكسية هي شعور الشخص بشكوك غير مبررة أو هواجس تتعلق بالآخرين، حيث يشعر بأن الآخرين يتآمرون لصالحه ويشعر أنه هو من يحاول إيذائهم أو خداعهم، في بيئة التغيير المخيفة، وخاصة في ضوء التغيير، يتخلى أولئك الذين يعانون من البارانويا العكسية عن مسؤوليتهم ويفضلون اتباع القائد أي قائد ليقودهم، وهو لن يقودهم فحسب؛ بل يتخيل لهم المستقبل بالنيابة. ويتجلى ذلك بوضوح على خلفية كلمة الشائعة "التغيير" الرنانة التي يستخدمها ويستعملها المرشحون السياسيون والتي تسعى وراء جذب انتباه الناخبين الذين أصيبوا بالشلل بسبب التغيير أو داء شلل التغيير. وكما يقول Gelatt أن البارانويا العكسية تقود المرء إلى التخلي عن المسؤولية الشخصية والانخراط في السلوك التفاعلي.

وقد ذكر Portnoy (1999، 73-198) أن التفكير الموجه والتفكير التبعية والتأثير على الإستراتيجيات ومهارات الاتصال بمثابة كفاءات أساسية لنجاح القادة. ومن المفترض أنه عند النظر بشكل منفصل إلى الكفاءات الرئيسية يمكن تفويضها بشكل فعال من قبل جميع الخلايا العصبية الأربعة، سواء بشكل فردي أو بصورة جماعية. وتمنع الاضطرابات

يبرر به عدم اتخاذ إجراءات إيجابية وفعالة) أو من خلال التأكيد على أن المستقبل هو المستقبل، ومعروف مسبقاً. ويؤدي هذا الخوف من المستقبل إلى التجنب ومن الأفضل مواجهته من خلال إلهام صناع القرار بالتحمس للمستقبل، أو كما يقول جيلات، من خلال توليد نشوة المستقبل أو النشوة المستقبلية.

• **شلل النموذجي الفكري.** يتضمن هذا العُصاب، ويشير إلى عدم القدرة على تغيير وجهة نظر الفرد الإنسان في بيئة يعتبر التغيير في داخلها من أبرز سماتها وخصائصها. ويعتمد شلل النموذج الفكري، المعروف أيضاً باسم تثبيت النموذج وعدم تغييره، على صفات النجاح في الأيام الماضية، وينسب الفشل إلى القضاء وأحياناً أخرى إلى القدر. لقد قيل الكثير عن التغيير غير المسبوق الذي يواجه الكرة الأرضية أو الكون. ومع ذلك، وفي ظل التغيير ووسط الأدلة التجريبية واسعة النطاق على هذا التغيير، يسعى صناع القرار إلى الاستقرار وسط البيئة المتحركة والمتغيرة بسرعة التي يعملون فيها. ويشير جيلات إلى أن هذا يؤدي إلى "المناطق العمياء"

حيث لا يستطيع صانع القرار من "رؤية" الحقائق الجديدة، بسبب النماذج الحالية، وبالتالي يصبح غير مرن بشكل متزايد ومتردد مع استمرار تطور التغيير أو التغيير في التطور. والعلاج المقترح هو تحقيق "رؤيا"، أي القدرة على الانفتاح الذهني، والراحة مع عدم اليقين والقدرة على تغيير المعتقدات والمواقف والمعرفة.

• **هوس المعلومات.** إن عبادة المعلومات والرغبة في الحصول على المزيد عندما يكون المعروض والمتاح الحالي منها زائداً عن الحاجة بالفعل، يؤدي إلى هوس المعلومات. إن هوس المعلومات، الذي يتجذر بشكل شائع في الخوف من عدم المعرفة ومنها نفسها أو من أن ينظر إليه المراقبون على أنه جاهل أو أنهم جاهلون بالمجموع، يخنق الإبداع ويكبله على حساب البحث المضني عن الحقائق من أجل شرح

تحدث في كل عقد تقريباً فيما يتعلق بالتغيرات في بيئة الأعمال. يؤثر الجدول تساؤلات حول ما هو التركيز التخطيطي في أيام عقد التسعينات وحتى أوائل عام 2000م؟ وما سيكون عليه العقد المقبل أو القادم خاصة في ضوء التغير السريع والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والتدهور البيئي والنماذج الحالية المتعلقة بالأداء والاستراتيجية والقيادة؟

ويمكن القول بأن الجزء الأخير من القرن العشرين كان يهيمن عليه زيادة قيمة المساهمين والتراكم السريع للثروة بأي ثمن، وهو ما تدعّمه تطورات العولمة، وتوسيع الأسواق، وانفجار تكنولوجيا المعلومات، وتطور مثل هذه النظريات التي تدعم الجوانب لمثل هذه النظريات كنظرية الوكالة. ومن الواضح أن الاعتراف بالحاجة إلى معالجة التحديات الناشئة عن هذه النماذج المحتملة قد يعكس الشعبية المتزايدة لنظريات القيادة التحويلية والقيادة الخادمة. يمكن النظر إلى الفضائح الدرامية التي أحاطت بحوادث مثل: انهيار شركة إنرون على أنها علامة على التفاعل المعقد لنماذج التخطيط في أواخر القرن العشرين، ولكنها أيضاً حافز يدل على الصراع بين مقاييس النتيجة الاقتصادية ومقاييس الأداء الأوسع المتعلقة بالاستدامة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية.

الجدول رقم (1): التحولات في التركيز العالمي لتخطيط الأعمال

التحولات في التركيز العالمي على التخطيط للأعمال التجارية		
الفترة	الخصائص	تركيز التخطيط
1910s	التركيز الهندسي على سبيل المثال خط تجميع هنري فورد.	التصميم الهندسي
1920s	"الصيف الهندي" سنوات "Go-Go"	التخطيط المالي
1930s	الكساد العظيم	التخطيط القائم على المحاسبة
1940s	الإنتاج الحربي والنقص ما بعد الحرب	تخطيط الإنتاج وبحوث العمليات
1950s	توسيع السوق	استراتيجية المبيعات
1960s	سقف السوق	استراتيجية سوق
1970s	النقدية المربحة والتكتلات	التخطيط المؤسسي

العصبية التفكير في المستقبل وتقوض نجاح القيادة إذا تم النظر إليها من حيث كفاءات بورتنوي. وينبغي أن يشمل تطوير القيادة، في هذا السياق،

1. الاعتراف بهذه العقبات.
 2. تنمية المهارات اللازمة للتغلب عليها.
 3. أن تكون حكيمة للمستقبل في تبني وفهم التغيير.
- الحكمة تنتج من المعرفة والفهم والبصيرة. إذا كان القائد يتمتع بالحكمة المستقبلية أو هو حكيم المستقبل، فمن المنطقي أنه يتغلب على الاضطرابات النفسية (Gelatt op cit) ويفهم فوائد التفكير خارج النماذج الفكرية الحالية. وأي شيء يمنع هذا التطور لا يعيق التقدم فحسب؛ بل يخنق القيادة الحقيقية.

3. الحاجة إلى التوضيح المفاهيمي:

1.3 (المصطلحات):

نظراً لتطور المجتمع والظروف الاقتصادية وخاصةً مع اندلاع الثورة الصناعية، تطور أيضاً نهج أو أسلوب المنظمة نحو التفكير في المستقبل (Spies, 1998, p.5). وعلى عكس النمو السكاني السريع، والتحضر، والابتكار التكنولوجي، والعولمة، وانفجار الاتصالات الذي ميز القرن الماضي، تطورت الأساليب التنظيمية للتخطيط بالسرعة نفسها وربما استجابة لهذه التغييرات. وقد أدى هذا إلى طوفان من المصطلحات، التي غالباً ما تنشأ من التخصصات التي يقتصر استخدامها بشكل حتمي خارج نطاق مثل تلك التخصصات، وغالباً ما يتم صياغتها بمصطلحات عامة عادية. وفي كثير من الحالات، يتم استخدام المصطلحات خارج السياق، مما يؤدي إلى خلق مناطق رمادية تخط وتشوش بين الفهم والتعلم. ولأغراض هذه الورقة فمن الأهمية بمكان توضيح مصطلحات ومفاهيم، ما هو المقصود بالقيادة المعاصرة والاستراتيجية والتبصر الاستراتيجي؟

يسرد (Spies 1998:5) التحولات في التركيز على تخطيط الأعمال (انظر الجدول 1). يوضح الجدول التغييرات المهمة في أساليب التخطيط التنظيمي والمصطلحات المصاحبة التي

إستراتيجية ذات مغزى للمؤسسات أو المنظمات التي أدركت القيمة الحاسمة والهامة للتفكير في المستقبل. وفي كثير من الجوانب، تمثل عملية البصيرة أو التبصر على ما يبدو خروجاً عن البعد الحتمي للمنهج العلمي التقليدي إلى المنهج النظامي المتعمد أو القسدي (Dostal, 2005:14).

يتم تنفيذ البصيرة أو التبصر في نظام الوحدة الاقتصادية، وهو يعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بجميع أبعادها. فهي لذلك تمثل تحليلاً متعدد الطبقات يشمل ويضم

عمليات منهجية منظمة تسعى إلى زيادة المعرفة التنظيمية بمستقبلها المحتمل بقصد محدد لاستخلاص إجراءات ملموسة. ويتم توضيح العملية في الشكل (1) أدناه، ويمكن تلخيصها كمجموعة في ثلاث مراحل:

1- جمع وتصنيف وتلخيص المعلومات المتاحة من مصادرها المختلفة ومنابعها المتباينة كالدراسات الاستقصائية والدراسات السابقة والعملاء والحكومات والخبراء والمؤسسات وما إلى ذلك، وذلك عن طريق عدد من المنهجيات كالمسح البيئي والبحوث النوعية والكمية واستخراج البيانات والمراجعات الأدبية وتحليل الاتجاهات وغيرها. ويتم تنويع ذلك بإنتاج معرفة البصيرة (التبصر). بعد تجميعها وتلخيصها من أجل إعطائها هيكلًا، ومن ثم تقديمها في شكل يمكن السيطرة عليه والتحكم فيه.

2- ترجمة وتفسير المعرفة من أجل عرض وتقديم فهم للمستقبل المحتمل للمنظمة أو المؤسسة والآثار المترتبة على ذلك. والتفسير هو "الخطوة الرئيسية وهو بمثابة قلب عملية البصيرة (التبصر)" (Horton, 1999:7). ويتم تحويل المعرفة المترجمة (إلى اللغة التنظيمية) إلى فهم وترتبط مباشرة بعامل "إذا ماذا؟" يسعى التفسير إلى تحديد الآثار المترتبة على مستقبل المنظمة المحتمل، وفي الغالب لا يمكن مشاهدته أو ملاحظته من قبل المديرين أنفسهم. ولذلك فإن

	(Cash cows and conglomerates)	
التخطيط الاستراتيجي	مجتمع المعلومات	1980s - 1990s
(التخطيط الإستراتيجي القائم على الموارد)	(تعظيم ثروة المساهمين)	s-1990 (2000)

من دور تخطيط السيناريو في صياغة الاستراتيجية مشروع أغريفيتورا ستيلينبوش، منشورات جامعة ستيلينبوش .
by Phillip H. Spies, 1997

2.3 البصيرة – "التبصر":

"الاستبصار هو عملية تطوير مجموعة من الآراء ووجهات النظر حول الطرق الممكنة التي يمكن أن يتطور بها المستقبل، وفهمها جيداً بما فيه الكفاية لتكون قادرة على تحديد القرارات التي يمكن اتخاذها اليوم لخلق أفضل غد ممكن" (Horton, 1999، ص. 5).

من المسلم به عموماً أن التبصر أو البصيرة هي جزء من دراسات المستقبل. وهي "الجزء القياسي" من النظام المالي، الذي يطور مجموعة من وجهات النظر حول الطرق الممكنة التي يمكن من خلالها أن يتطور المستقبل بهدف أن يؤدي إلى الالتزام والعمل. ولذلك فهو يرتبط بأوجه التفكير الإستراتيجي للعملية الإستراتيجية. ويوضح Horton (1999، 5-9) عملية الاستبصار أو البصيرة باعتبارها مهارة تجارية رئيسية وجدت قيمة خاصة في الدراسات الكبيرة في المملكة المتحدة وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وهولندا واليابان. وهي تشير إلى أن الأهداف الأساسية والرئيسية لتقديم البصيرة أو التبصر إلى المنظمات هي استخلاص قيمة حقيقية بدلاً من مجرد إجراء تمرين مثير للاهتمام أو مجرد ممارسة تستحق الاهتمام. وتشير، أيضاً، إلى أن البصيرة تسعى إلى الجمع بين تطوير فهم المستقبل المحتمل والإجراءات الإستراتيجية القائمة على هذا الفهم. وتجدر الإشارة إلى أن الاستبصار أو البصيرة لا تعني تخمين المستقبل أو وضع تنبؤات؛ بل تعتمد على الأسس النظرية للخدمات المالية وإدارة المعرفة من أجل استخلاص قيمة

الخمسينات إلى الإدارة الإستراتيجية وفي وقتنا الجاري إلى التفكير الإستراتيجي (Hamel, 2000; Liedtka, 1998). ويوضح Shannasy'O (2006:16) إلى أن أنشطة الإدارة الإستراتيجية التقليدية أصبحت حالياً جزءاً لا يتجزأ من التفاعل الحالي لأنشطة التفكير الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي في الإستراتيجيات أو الإستراتيجيات. ويعتبر هذا من الأهمية بمكان، حيث أن التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي متباينان، فالإدارة الإستراتيجية جزء لا يتجزأ من كليهما. وقد أصبحت الآن «أنشطة الإدارة الإستراتيجية التقليدية للتخطيط والقيادة والتوجيه والمراقبة مترابطة ومتشابكة في العملية» (O'Shannasy, 2006:16).

العمل الذي قام به كلٌّ من (Mintzberg (1994; 2004)، (Fulmer ، Kotter (2007)، (Montgomery (2008) et al. (2000) and Beer and Eisenstat (2000) ومن خلاله أشاروا إلى أهمية المنظور التوليدي للتفكير الإستراتيجي (O'Shannasy، 5 :2006). ويتجسد المنظور التوليدي في التفكير الإستراتيجي الذي يعد نشاطاً متبايناً وخلاقاً وبديهاً. ومن ناحية أخرى يتم تحديد المنظور العقلاني للتفكير الإستراتيجي بشكل خاص من خلال عمل Ansoff, Porter and Andrews (O'Shannasy, 2006:5). ويتسم المنظور العقلاني بالأساليب التحليلية ويتم تحديده من خلال عمليات متسلسلة منهجية (O'Shannasy, 2006:5).

تاريخياً كانت العملية التحليلية الأولية في التحليل الإستراتيجي هي تحليل (SWOT). ويشير Hussey (2002:43) إلى أن "الكتب المدرسية الحديثة حول الإستراتيجية ... (لديها) بضع فقرات حول (SWOT) ولكن ليس كثيراً تحت عنوان تحليل نقاط القوة والضعف". وقد استمر بتوضيح عيوب (SWOT) وخلص إلى أنه "لا أعتقد أن (SWOT) يمكن أن يصبح مفيداً حقاً ما لم يكن على

المرحلة الثانية ذات أهمية ضرورية وحاسمة حيث تكون القيمة المضافة من حيث عملية البصيرة في تكوين الفهم لما يمكن (ولا يمكن)

أن يصبح أو يكون.

3- الاستيعاب والالتزام من أجل تحويل مخرجات البصيرة (التبصر) إلى عمل هادف وفعال من شأنه أن يكشف ويسفر عن نتائج إيجابية متعلقة بالمستقبل المفضل للمنظمة أو المؤسسة. والإجراءات محددة بالنية المستمرة في إطار الفهم المستوعب من قبل المنظمة وهو القصد العام لعملية البصيرة. ويعتبر الاتصال بمثابة أهم عوامل التمكين في توليد الالتزام والإجراءات هي المكان الوحيد في العملية حيث يمكن إدراك قيمة العملية.

الجدول رقم (2): عملية البصيرة

المرحلة 1 لمدخلات	المرحلة 2 لبصيرة	المرحلة 3 العمل
المعلومات	المعرفة	الفهم
جمع تصنيف تلخيص	ترجمة تفسير	العمل (الحكمة)
		الاستيعاب الالتزام

Averil Horton.1999

دليل بسيط لتحقيق البصيرة الناجحة

يشير Horton (1999) إلى أن عملية البصيرة تهتم جداً بالتسلسل الهرمي للمعرفة والتي بموجبها يتم تجميع وترجمة وتفسير البيانات، والتي تؤدي إلى رؤية وفهم وتتوج بقرارات كنتيجة للحكمة التي تحققت من خلال العملية وإذا ما تم اختراق المرحلة الثانية، فمن المحتمل أن يكون الفهم والعمل الذي أنتج خاطئاً وبذلك سيؤدي إلى ضياع الموارد والوقت.

3.3 الإستراتيجية:

تشير الدراسة الأدبية التي أجراها O' Shannasy (2006) والمتعلقة بالإستراتيجية إلى تقدم وتطور هذا التخصص. وقد تحول التركيز من التخطيط الإستراتيجي في

عقد

من المسلم به بشكل متزايد أن "الإستراتيجية ليست كما كانت في السابق - أو ما يمكن أن تكون... والجدير بالذكر أن الإستراتيجية تم تضييقها إلى خطة لعبة تنافسية... ونحتاج إلى التفكير في الإستراتيجية بطريقة جديدة - طريقة تدرك الطبيعة المرنة للمنافسة والحاجة المصاحبة للقيادة المستمرة وليس الدورية" (Montgomery, 2008:54-60).
الكتابات المعاصرة بشأن الإستراتيجية أقرت بذلك (Fulmer et al., 2000; Kotter, 2007; Liedtka, 1998; Raimond, 1996).

4. استخدام المصطلحات في هذه الدراسة:

هناك حاجة إلى استخدام واضح ومتسق للمصطلحات لأغراض هذه الدراسة وعلى هذا النحو أو النمط تم اقتراح المبادئ التوجيهية التالية:

- التبصر الإستراتيجي: وهو مجال فرعي من دراسات المستقبل ويمثل التقارب بين دراسات المستقبل والإستراتيجية (Slaughter 1996) وعملية البصيرة المصاحبة.
- من المفهوم أن الإستراتيجية (Hamel, 2000) تشمل التفكير الإستراتيجي (من حيث صياغة الإستراتيجية واستعراضها ومراجعتها) والتخطيط الإستراتيجي (من حيث تخصيص الموارد والإجراءات والأطر الزمنية وفقاً للأهداف وللغايات) وتنفيذ الإستراتيجية (من حيث تنفيذ الخطة الإستراتيجية).
- الإدارة الإستراتيجية، مفهوم أنها عمليات الرقابة المضمنة في الإستراتيجية فيما يتعلق ويرتبط بالمهام الإدارية على عكس المهام القيادية (-54:2008, Montgomery) 60.
- مفهوم أن الإدارة مرتبطة بأولئك المكلفين بمراقبة وظائف المنظمة من أجل التعامل مع التعقيد. وفي المقابل مفهوم أن تكون القيادة هي الوظيفة المرتبطة بتحديد الاتجاه

علاقة أو مرتبطاً بأساس تحليلي أكثر دقة" (2002: 43).
ومن الواضح أن الأساليب التحليلية للتحليل الإستراتيجي قد تطورت وتوسعت بشكل كبير لتضم وتشمل تحليل (PESTEL) والمسح البيئي واستخراج البيانات وتطوير السيناريو أو السيناريوهات وغيرها. من منظور توليدي يبدو أن هذا قد عالج أوجه القصور في الأساس التحليلي ولكنه رسخ بشكل أكبر وأعمق المنظور العقلاني. لكن هؤلاء (Liedtka (1998) O' Shannasy (2006)
Raimond (1996) يجادلون بأن عملية الإستراتيجية يجب أن تشمل وتضم بين جنبها كلا المنظورين، والتأكيد يعتمد على السياق البيئي والقطاعي للمنظمة.

ويمكن القول أنه إذا حصلت المنظمة على التوازن بين التخطيط والتحليل المبنيين على أساس عقلاني والتوليد القائم على الإبداع والبدئية الخاطئة في ممارسة التفكير الإستراتيجي عندها سيكون هناك تهديد كبير يتمثل في تقويض هدف القيادة الإستراتيجية من خلال الافتراضات غير الدقيقة، وقد تؤدي إلى رؤى وخطط عمل غير قابلة للتحقيق ناهيك عن الفرص الضائعة هباءً. وقد يكون هذا قد قاد وقد أدى إلى أن عمليات الإستراتيجية :

- 1) تعرضت للخطر من خلال نطاق غير ملائم بطبيعته من التفكير الإستراتيجي ساء بسبب التعقيد المتزايد والمعدل المتزايد للتغيير.
- 2) يقوضه ضعف العمل من قبل الممارسين والقادة بسبب عدم كفاية التعليم والتدريب والخبرة.
- 3) القائم على الرؤى غير المستدامة للمستقبل بسبب نقص الإبداع والحدس والبدئية في صنع القرار. إنه شيء واحد لتطوير رؤية (أو صورة) استناداً إلى عمليات تحليلية شاملة، وأنه أمر آخر تماماً إذا كانت تلك الرؤية غير ممكنة أو فشلت في تحديد مساحات جديدة أو لم يكن لديها نظام دعم من المنظمة (بينتها) كافٍ لتحقيقها.

مختلفة عن التحليل السائد مبنية على أسس معرفية من خلال تطبيق عمليات فكرية سليمة. وتكمن قيمة الدراسات المستقبلية في فائدتها في فتح العقول وتبصيرها للنظر في احتمالات سببية جديدة أعمق في كثير من الأحيان وفي تغيير أجندة السياسات (Fletcher, 1981). الدراسات المستقبلية تحديداً "التبصر الاستراتيجي" تجد التعبير في مستويات متعددة في التحليل وفي المنهجيات غير الخطية. والغرض من منهجية المستقبل هو كشف وخلق واختبار المستقبل الممكن والمفضل بشكل منهجي لتحسين القرارات عن طريق القيادة (Glenn & Gordon, 2007). يمكن أن تكون الرؤى الإيجابية التي لم يتم اختبارها من خلال تحليل المستقبل في أي مجال (تخصص) مدمرة من خلال توجيه الناس نحو أهداف غير متوازنة أو جداول زمنية مستحيلة. وأنه في هذا البعد توجد إمكانية لتقويض أساليب القيادة الاستراتيجية السائدة وغالباً ما تؤدي إلى النقد. وغالباً بسبب السعي لتوصيل رؤية واحدة وربما فشل القادة في التحليل الكافي لإمكانية وجود مثل هذه الرؤية للمستقبل عكس بدائلها. وتؤكد دراسات المستقبل على أهمية طرح الأسئلة التي توضح العلاقات السببية الأعمق داخل النظام المعقد للمؤسسة أو المنظمة والذي غالباً ما يكشف عن حلول/بدائل/معاني أقل من سلسلة المستويات الأكثر وضوحاً للمؤسسة.

يمارس عمل دراسات المستقبل على مستويات مختلفة ومتباينة من التحليل. كما فسر وأوضح Slaughter (2001; 414) بأنه على مر التاريخ كان يُنظر إلى تعليم منهجيات دراسات

المستقبل على أنه كافٍ، وأنه أدى إلى قيام عدد كبير من الممارسين للعمل على مستوى سطحي دون الأسس الضرورية للمهارات الجديدة للمستقبل. وخلص إلى أن هذا قد يؤدي إلى تشويه سمعة المهنة، أو ربما أدى بالتأكيد إلى تأخير تطور المشروع لهذا المجال المعرفي. ويوضح

وتوقع التغيير. ومن المسلم به أن كليهما يمكن أن يعمل معا في شكل مديرين قياديين ولكن وظيفتهما متميزة ومستقلة ومتباينة (Kotter 2001; Mintzberg 2004; Zaleznik 2004; Montgomery 2008).

5. دراسات المستقبل والتبصر الإستراتيجي (البصيرة الإستراتيجية):

«البصيرة الإستراتيجية هي القدرة على إنشاء رؤية مستقبلية والحفاظ عليها (تعمل على المستقبل) وهي عالية الجودة ومتماكة، وأن تستخدم الرؤى والأفكار الناشئة بطرق تنظيمية مفيدة. إنها تمثل دمجاً بين أساليب دراسات المستقبل (FS) وأساليب الإدارة الإستراتيجية.» (Slaughter, 1999:218).

تسعى دراسات المستقبل (FS) إلى خلق وإنشاء صور ملحوظة للمستقبل. يتعلق الأمر بفهم التغيير وتسعى إلى تحدي التعقيد ضمن سياق أوسع لنظام الوحدة الاقتصادية على مستويات لا يمكن ملاحظتها عادة من قبل الوحدة الاقتصادية نفسها. وقد تم تطبيق عدد من منهجيات دراسات المستقبل الكمية وتلك النوعية لتفسير ووصف تعدد أوجه المستقبل المحتملة والممكنة والمفضلة. يتم تحقيق «قياس المستقبل» أساساً عن طريق عملية البصيرة (التبصر) التي يتم فيها تمييز المشكلة وصياغة مستقبل بديل. وغالباً ما تشمل هذه العملية وتضم أساليب تنفرد بها وتميز بها دراسات المستقبل وغيرها من الوسائل والطرق التي تتشاركها مع تخصصات أخرى. وتسعى دراسات المستقبل (FS) بعد ذلك إلى «صنع المستقبل» بتضمين بُعد وجودي (أنطولوجي) في التأثير على القرارات وفي المواقف والإجراءات المتعلقة بالمستقبل المفضل.

ولا تسعى الدراسات المستقبلية إلى التنبؤ بالمستقبل بل تسعى إلى تحديد مسببات المستقبل، وتثار أسئلة غالباً ما تكون

التخصصات القائمة وتخصصات الشوفينية المحتملة. والتبصر الإستراتيجي في حد ذاته يتحدى الحدود التخصصية لدراسات المستقبل، وبالتالي وبصورة موسعة يشجع على التعاون واكتشاف المعرفة الجديدة.

إن التعقيد المتزايد وتسارع التغيير يقلل من المهلة الزمنية لاتخاذ القرارات ويجعل التوقعات السابقة أقل موثوقية. التفكير الإستراتيجي عن طريق التبصر الإستراتيجي يزيد من المهلة الزمنية بين الأحداث المحتملة والتخطيط الحالي. ونتيجة لذلك توجد فرصة قيمة لإدارة وتيرة التغيير المتسارع والمعد اليوم، وكذلك تسهيل التفكير طويل الأمد وزيادة قيمته للإنذار المبكر؛ لأنه يزيد من الفترة الزمنية للتحليل (Glenn & Gordon, 2007;5). ومن خلال الجمع بين الأسس الأدبية القوية والتفسير والنظرة العالمية لدراسات المستقبل مع عمق أوسع للإدارة الإستراتيجية فإن التبصر الإستراتيجي هو بديل عملي وواقعي للممارسة الإستراتيجية السائدة في المنظمات. وقد يوفر فرصة عملية للتعامل بشكل أكثر فعالية مع المستقبل.

6. الاحتياجات التنظيمية والتبصر الإستراتيجي:

"ربما تكون التغييرات العالمية أكثر عمقاً من الفهم الشائع وتتطلب عقلية جديدة ... هذا التحول الثقافي يولد مجموعة جديدة من التحديات ... لمعالجة التعقيد المتأصل وعدم اليقين والغموض التي تحتاج إلى منهج موجه نحو المستقبل لفهم التغيير المجتمعي والاستفادة منه ... ومن الأفضل فهم هذا التحول التنظيمي وتخطيطه وإدارته من خلال عملية التبصر أو المستقبل". (Ratcliffe, 2006:39).

وكما استعصى بالفعل هناك تداخلات كبيرة بين الإدارة الإستراتيجية ودراسات المستقبل وبين الاحتياجات التنظيمية ودراسة المستقبل وبين إدارة القيادة ودراسة المستقبل. ولقد تم دمج الكثير من نقاط الالتقاء في دراسة المستقبل التي تتجذر أسسها المعرفية والأدبية على دراسة المستقبل، وتم

Slaughter (2002; pp. 493-507) أيضاً المستويات المختلفة المتباينة التي يتم فيها ممارسة دراسات المستقبل، وهي المستقبل الشائع وحل المشكلات على المستوى المعرفي. وتجدر الإشارة إلى أن "مستقبل البوب" يُمارس إلى حد كبير تحت ستار دراسات المستقبل لكنه "مبتذل وسطي في الغالب ... وقابل للتسويق بشكل بارز ولكنه مجرد إلى حد كبير من النظرية ومن البصيرة" (2002). ويتعلق هذا إلى حد ما بالتحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية ولكنه مع ذلك يعتبر أرضية خصبة لاستكشاف نماذج جديدة للتفكير الإستراتيجي. وكان أن أشار Inayatullah (2002: 479-491)، الذي طور التحليل الطبقي السببي (Causal Layered Analysis)، إلى أن التحليل متعدد الطبقات لا يفترض استبعاد المستويات الأخرى مثل المستوى الأكثر وضوحاً للتحليل؛ بل بالأحرى أن "جميع المستويات مطلوبة ومحتاجة لتحقيق بحث صحيح وغني بالمعلومات" (2002: 480). لذلك يمكن القول بأن تحليل دراسات المستقبل يمكن أن يكمل التفكير الإستراتيجي سواء في شكل تبصر إستراتيجي أو غير ذلك.

تعتمد ممارسة دراسات المستقبل الفعالة على جودة عمل مؤيدها وعمق التحليل. ويحتج بأن هذه المهارة إذا تم تعلمها وتطويرها ستعزز المعرفة الضمنية وتطور حدس القيادة. إن الازدواجية المحتملة لجهود خلق المعرفة ناتجة عن الحدود والنماذج الفكرية التأديبية الصارمة التي تبدو تذبذباً ومخالفةً للمعايير العلمية العالمية والشبوعية (Neuman, 2003:10). لقد سعى تطوير التبصر الإستراتيجي إلى معالجة هذا الاهتمام بتوفير إطار عمل لمجال أكثر ثراءً وفعالية من التفكير الإستراتيجي من خلال "دمج أساليب دراسات المستقبل مع أسلوب الإدارة الإستراتيجية" (Slaughter op cit). ومن الضروري إعادة التأكيد على الطبيعة الشاملة والفوائد المتبادلة لكلا المجالين وتحدي حدود

استخدام الاحتياطي في المنظمات يشير إلى أن المنظمات تجد قيمة لم يسبق لها مثيل في التخطيط للمستقبل غير المؤكد والصور البديلة للمستقبل (Rigby & Bilodeau, 2007). يعكس هذا النمو الاحتياجات المتغيرة للمنظمات تجاه التفكير المستقبلي ويتم تحديدها من خلال أربع احتياجات رئيسية تنشأ في المنظمات "التي تتوافق مع نقاط القوة في دراسات المستقبل (Hines, 2002:338).

- أن تكون أكثر توجهاً نحو المستقبل.
- التفكير بشكل أعمق وبشكل منهجي منظم.
- أن تكون أكثر إبداعاً.
- التعامل بشكل أفضل مع التغيير.

يؤكد Hines (2002:339) على "أن تكون مؤهلاً في الابتكار وفي البصيرة سينظر إليها على أنها ربما أهم مصدر للميزة التنافسية للمنظمات في اقتصاد المعرفة في الغد. وهذا يستلزم اتخاذ القرار مع وضع المستقبل في الاعتبار". الافتراض الرئيسي الذي يضعه هاينز هو أن التفكير المستقبلي (التفكير في المستقبل) سيحسن جودة اتخاذ القرار. وبالتالي فإن التبصر الإستراتيجي باعتباره اندماجاً لدراسة المستقبل والإدارة الإستراتيجية لا يكون منطقياً فحسب؛ بل يجب أن يكون خاضعاً للبحث القابل للتحقق أو تحقيق جزءاً من تعليم القادة وتطويرهم.

7. التحديات المعاصرة للأفكار التقليدية للإستراتيجية:

كانت المنافسة الشغل الشاغل والرئيسي للتفكير الإستراتيجي منذ عقد الثمانينيات من القرن الماضي، حيث إنها نابعة من عمل إم بورتر (Kim et al. 2005). وقد سيطرت جوانب التكلفة والتميز فيما يتعلق بالميزة التنافسية على ممارسة الإستراتيجية (Auerbach, 1988; Day et al. 1997) في تحديد الرؤية التنظيمية ولكن ربما لم تعالج بشكل كاف التدفق المتزايد للتغير ومشاكله الناشئة. والبدائل لهذا النهج قد تم تجاهلها إلى حد كبير بسبب صرامة مقاييس الأداء

بناؤها بقصد فهم التعقيد وعدم اليقين والغموض في التحول المجتمعي المعاصر وتوقع التأثير المحتمل لهذا التغيير. كما تم توضيح ذلك أعلاه (future-wise).

i. التغيير غير مسبوق ومتقلب ويتطلب المزيد من الابتكار التنظيمي والمرونة والإبداع والحاجة إلى أن تكون "متبصراً بالمستقبل" (future-wise).

ii. تحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة (للتعامل مع التعقيد) والقيادة (لتحدي للتغيير) ولكن بسبب الاضطرابات البيئية هناك حاجة متزايدة لتعزيز قدرة التفكير الإستراتيجي.

iii. تدور دراسات المستقبل حول تبني التغيير وتحدي التعقيد وتوفر الأدوات اللازمة لإثارة الأسئلة العميقة بشكل هادف والتي تكمن وراء المستوى الأكثر وضوحاً للمؤسسة.

iv. هناك فجوة في الدراسات السابقة المتعلقة بالتفكير الإستراتيجي خصوصاً فيما يتعلق بقدرة القيادة على التفكير الإبداعي واحتضان غموض التغيير وتكون لديها الكفاءات اللازمة للمساهمة بفعالية في إستراتيجية المنظمة.

v. الفوائد المحتملة لإضافة تعليم دراسات المستقبل ضروري لتطوير قيادة المنظمة والكفاءات الناتجة التي قد توفر مزايا كبيرة من حيث التفكير الإستراتيجي.

لاحظ Hines (2002:337-347) أن هناك تقارباً حتمياً بين الاحتياجات التنظيمية ودراسات المستقبل. ويشير إلى حقيقة أن الشركات أصبحت حساسة للغاية بشكل متزايد لاهتمامات المساهمين (المجتمعية) وأن هذه المخاوف الآن لا تشير فقط إلى العوائد المحصلة النهائية؛ ولكنها تتطلب بشكل متزايد مسؤولية اجتماعية أفضل والابتكار والحفاظ على البيئة وتركيزاً أكبر بشكل عام على الاهتمامات الأخلاقية والقيم.

واستجابة من المنظمات لتظل قادرة على المنافسة وجاذبة للسوق فيما يبحث المساهمون عن "مبادئ وأساليب وأدوات جديدة لتسليم البضائع" (2002:338). النمو الهائل لسيناريو

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق التوازن بين القيادة والإدارة؛ لأن "كلاهما ضروري للنجاح في ... بيئة معقدة ومتقلبة بشكل متزايد" (Kotter, 2001:85) وتنجح بشكل متزايد في تطوير مديرين قادة (leader-managers).

تشير الأدلة الدامغة إلى أن البيئة تتغير بسرعة أكبر من (10) سنوات مضت. ويشير كوتر إلى أن زيادة التغيير تتطلب مزيداً من القيادة وأن القيادة ترتبط عموماً بتحديد الاتجاه وبشكل حاسم - فالأمر لا يتعلق بوضع الخطط بل بإنشاء الرؤى والإستراتيجيات (87: 2001). ويميز كوتر بين أهمية وظيفتي التعامل مع التغيير (القيادة) والتعامل مع التعقيد (التخطيط). وكلاهما ضروري لنجاح أي منظمة (87: 2001).

ويفرق Kotter (2001) بين الإدارة والقيادة، تصنف الإدارة على أنها إدارة التعقيد من خلال التخطيط وإعداد الميزانيات التقديرية من أجل تحقيق الأهداف قصيرة المدى من خلال تخصيص موارد كافية. يتم تحقيق ذلك من خلال التنظيم والتوظيف. تتم مراقبة التقدم بانتظام ويتم وضع الخطوات اللازمة لتحقيق الخطط من خلال الرقابة وحل المشاكل. تسعى القيادة إلى تغيير بناءً من خلال تحديد اتجاه من حيث الرؤية "غالباً المستقبل البعيد" (Kotter, 2001:86). ويتم تحقيق ذلك من خلال موازنة الناس مع تلك الرؤية عن طريق التواصل الفعال والكفؤ.

ويجب إعادة تقييم الرؤية باستمرار ولا يمكن تحقيقها إلا من خلال تحفيز وإلهام المنظمة بأكملها على أساس مستمر. وأشار كوتر بأن مخاطر وعقبات (pitfalls) المنظمات التي

الاقتصادي وقصر المدى لأصحاب المصلحة. ففكرة وجود صور بديلة للمستقبل تعتمد على القرارات التي يتم اتخاذها الآن أصبحت مقبولة بشكل متزايد وأصبحت أكثر غزارة في التفكير الإستراتيجي. ويتضح الاعتراف المتزايد ببداية المستقبل من خلال "فترة ازدهار سيناريو التخطيط" (van der Heijden, 2004: 145) المستوحاة من دراسة المستقبل في سنين عقد الستينيات من القرن المنصرم.

وقد درس Kotter (2001) أكثر من (100) شركة نفذت إستراتيجيات التحول من أجل جعل نفسها أكثر قدرة على المنافسة. واستند على عمل سابق في جامعة هارفارد الذي يميز بين الإدارة والقيادة. واقترح كوتر أن القيادة والإدارة تختلفان ولكنهما مكملان لبعضهما البعض خاصة في عالم سريع التغيير، وخلص إلى أن "المديرين يعززون الاستقرار بينما يضغط القادة من أجل التغيير، ويمكن للمنظمات التي تتبنى كلا الجانبين لهذا التناقض أن تزدهر في الأوقات المضطربة" (85: 2001). وتماشياً مع Gellat مرض العصاب¹ المستقبلي (future neuroses) وخاصة فيما يتعلق بشلل النموذج الفكري (11: 1993) فإن صانعي القرار مطالبون بشكل متزايد بالارتياح والتعامل إيجابياً مع عدم اليقين واحتضان التغيير وتطوير القدرة على أن يكونوا مبدعين ومرنين غاية المرونة. لذلك هناك تقارب بين الإدارة السائدة والقدرة على قيادة التغيير برؤية عصرية (visionary fashion). وكلاهما مطلوبان من أجل رفاهية المنظمة. وهذا التقارب هو على الأرجح أساس التطور السريع الأصلي لنظرية الإدارة الإستراتيجية السائدة. لذلك

بالعصاب قد يعاني من مشاعر قلق، توتر، أو أفكار وسواسية، إلا أن هذه الاضطرابات لا تتضمن تغييرات في التفكير الجوهري.

¹ العصاب (Neuroses) مصطلح يُستخدم للإشارة إلى الاضطرابات تؤثر على الوظائف العقلية والعاطفية التفكير، المشاعر، والسلوك، للفرد دون أن تؤدي إلى فقدان الاتصال بالواقع. على الرغم من أن المصاب

الكربون، تقليل النفايات، واستخدام الموارد الطبيعية بشكل مستدام، يركز على تطبيق سياسات بيئية تساهم في الحفاظ على الموارد الطبيعية والتقليل من الأضرار البيئية، والهدف من ذلك تحقيق استدامة بيئية تدعم الحفاظ على البيئة للأجيال القادمة.

• الأرباح: هذا هو البُعد التقليدي في الأعمال، ويرتبط بتحقيق بتعظيم الأرباح، ويهدف إلى ضمان استدامة الشركة من الناحية المالية وتحقيق عوائد اقتصادية، ولكن في سياق الخط السفلي الثلاثي (TBL) يتم التأكيد على أن الربح يجب أن يتحقق مع مراعاة الجوانب الاجتماعية والبيئية أيضاً. الهدف منه تحفيز المنظمات على التفكير بشكل أوسع، بحيث لا يكون الربح هو المعيار الوحيد لنجاح الأعمال. بدلاً من ذلك، يشجع هذا النموذج على أن تكون المنظمات مسؤولة اجتماعياً وبيئياً، ما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

الخط السفلي الرباعي (Quadruple Bottom Line - QBL) مفهوم يوسع فكرة الخط السفلي الثلاثي (TBL) ليشمل بعداً رابعاً يتجاوز الجوانب الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. في هذا الخط يتم إضافة عنصر الهدف ليعكس الدور الأعمق للمنظمات في خدمة المجتمع، وليس فقط الأرباح أو التأثير البيئي أو الاجتماعي والافراد بالإضافة للأبعاد الثلاثة للخط السفلي الثلاثي يضيف

الخط السفلي الرباعي بعد رابع المتمثل في بعد الهدف.

• الهدف (Purpose): يتجاوز هذا البُعد مجرد تحقيق الأرباح أو التأثير البيئي والاجتماعي فقط انما يضيف إليها الغاية الأخلاقية أو الإنسانية وراء وجود المنظمة، مثل دعم القضايا العالمية (مثل التعليم أو مكافحة الفقر) أو إحداث تغيير إيجابي في المجتمع والعالم، ويُعتبر وأكثر شمولاً ويحفظ المنظمات على أن تكون أكثر مسؤولة اجتماعياً، وأن تضع في اعتبارها تأثيراتها على العالم بأسره وليس فقط على أرباحها.

1.8 البعد الروحي للقيادة في المستقبل:

لاحظ Burke (2006:14) أن ممارسة القيادة الحالية تبدو غير قادرة على معالجة القضايا الأكثر إلحاحاً في ظل

ركزت بشكل أكبر على التخطيط أو التوجيه على حساب الآخر. والأهم من ذلك هناك ملاحظة مفادها أن الشركات الأكثر نجاحاً تحدد الإطار الزمني لأنشطتها التخطيطية. التخطيط طويل الأجل باعتباره أحد مشتقات الإدارة والذي ينظر له على أنه عبء (burdensome) غير قادر على التكيف مع ما هو غير متوقع وهو في النهاية تناقض من حيث المصطلحات.

علاوة على ذلك في حالة غياب توجيهات القيادة حتى التخطيط قصير الأجل غير كفؤ واستنزاف لرأس المال البشري. يؤدي هذا إلى زيادة السخرية بين المديرين وغالباً ما يتحول إلى ألعيب وحنكة سياسية (political gamesmanship). من المسلم به أن التخطيط يحتاج إلى استكمال تحديد التوجيهات ويكون بمثابة فحص واقعي قيم لتطوره بمرور الوقت. وبصورة مماثلة يوفر تحديد التوجيهات السديدة إطاراً للتطوير والتنفيذ الواقعي للتخطيط. بعد كل ذلك لا يجب أن تكون الإستراتيجية متعلقة بالتقليد؛ بل بالاستجابة للإشارات الضعيفة (Ratcliffe, 2006: 44).

8. الخط الثلاثي الجديد. الخط السفلي الرباعي:

الخط السفلي الثلاثي (Triple Bottom Line - TBL) يستخدم لتقييم أداء المنظمات بناءً على ثلاثة جوانب رئيسية: الافراد، البيئة، والأرباح، ويهدف هذا النموذج إلى قياس النجاح بشكل شامل وعدم التركيز على الجانب المالي فقط، بل يشمل أيضاً التأثير الاجتماعي والبيئي للأنشطة التجارية والافراد.

• الافراد: هذا البُعد يتعامل مع التأثيرات الاجتماعية للمنظمة. ويشمل عدالة العمل، الظروف الاجتماعية الجيدة، كما يتعلق بتقديم بيئة عمل عادلة تحقق المساواة بين الأفراد، والحفاظ على حقوق الموظفين والعملاء، تهدف المنظمات التي تطبق هذا البُعد إلى تعزيز رفاهية الموظفين والبيئة المحيطة بها، وتحقيق التنمية الاجتماعية الشاملة.

• البيئة: يتعامل مع التأثيرات البيئية للنشاطات التجارية. يشمل ذلك تقليل الآثار السلبية على البيئة، مثل تقليل انبعاثات

باعتبارها ذات أهمية حاسمة من حيث الإستراتيجية (2006:17).

ويشير Inayatullah (2006:4) إلى أن الحاضر "غامض" ويتميز بتعقيد أكبر وتقارب وتغير متقطع وتقلب بيئي شامل. وبالمثل فإن التوقعات المستقبلية على المدى المتوسط والمدى الطويل هي أن هذا سيستمر وربما يصبح "أكثر ضبابية" مع ظهور التأثيرات العالمية للتغيرات الهائلة في الطلبات في الثانية والثالثة والأعلى.

إنه يتصور عالمًا يتجه نحو بيئة حيث (i) تحقيق الذات ليس من السهل نجاحها (ii) الرسائل متضاربة وتسبب المزيد من الارتباك، وبلغت ذروتها في (iii) لا مجال لفهم مستقبل بديل.

بسبب عدم اليقين في المستقبل والأهمية المتزايدة للقيم والروحانية والسؤال المطروح حول كيف يمكن للقيادة أن تدرك هدفها المتمثل في توجيه المنظمات من خلال الاضطرابات الشبكية؟ وكيف يمكن قياس ذلك؟ يفكر عناية الله (2006:8) في هذه الأسئلة ويخلص إلى أن هناك طرقاً للتخفيف من هذه الميول والتكيف معها.

وفيما يتعلق بالقياس يشير عناية الله إلى أهمية عدم زيادة العبء الذي قد يكون مرتبطاً بالروحانية "المحصلة الرابعة" ولكن بدلاً من ذلك فإنها تذهب "أعمق من ذلك" (2003:2). كيف يمكن للمرء قياس ما لا يقاس؟ هو يسأل ويقترح أن الطريقة الأنسب، إذا طُلب منها للقياس، قد تكون اتخاذ وجهة نظر متعددة الطبقات تبحث عن مستويات أعمق للقياس حتى يصبح القياس مستحيلاً - تذكر بالطبع التأثير المحتمل للقياس على النتيجة.

القياس ينعكس بشكل أفضل من قبل المنظمة نفسها. "الروحانية" تسبق مستوى التأثير المالي والاجتماعي والبيئي. وتعكس "الخطوط النهائية" الثلاثة الأخيرة النجاح النسبي للأول. ويشير عناية الله إلى قدرة القيادة نفسها بدلاً من

الاضطراب وعدم اليقين في التغير المعاصر. إن الآثار المترتبة على تزايد القضايا المتعلقة بالتنوع وبالصرع والمعلومات والأتمتة والاستهلاك في ظل هيمنة وسائل الإعلام على المثل الغربية أدت إلى إعادة فرض العصاب المستقبلي (Gelatt, 1993) مما خلق ضرورة ملحة للتخفيف من هذه الآثار والتكيف معها. وتتحدى ملاحظات بيرك المتعلقة بالقيادة الفعالة الفلسفات الأساسية للنماذج الفكرية للقيادة المعاصرة (2006:14). ولاحظ أنه من أجل تعزيز القيادة الفعالة فإنه من الضروري جداً وجود وجهات نظر مختلفة للعالم. لذلك تحول تركيز القيادة نحو القدرة على خلق بيئات تمكينية تمثل القيم في المنظمات والتي قد تنشأ في الغالب من انعكاس روحانية أصحاب المصلحة فيها. ويُنظر إلى هذا على أنه أمر بالغ

الأهمية من حيث الاستدامة البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة. ويقول عناية الله (2006:12) إن المنظمات التي تفشل في إدراك هذا التحول لن تكون قادرة على جذب رأس المال البشري الأفضل، وبالتالي تفوت فرصة الابتكار ومطابقة الاحتياجات المتغيرة لجميع أصحاب المصلحة.

ويقترح بورك أن وجهات النظر العالمية في القرن العشرين تتمحور حول النظرة الخطية للعالم الديكارتية - النيوتونية كم وصفها (Burke, 2006:17) وتستند إلى إتقان البيئة. وقد أدى ذلك إلى ظهور ممارسات الإدارة التقليدية التي تسود في العديد من الجوانب الحدود التخصصية للتعليم المتعلقة بالتطوير التنظيمي الفعال والإدارة والقيادة. ويشير بورك إلى أن الروحانية في المنظمات تم تعريفها من خلال الانغماس في روح الرأسمالية. وقد أدى هذا إلى الحد من القيم الإنسانية العالمية المهمة، ولكن المفارقة أنه عد أيضاً من مثل المنظمة وعلى الأخص تراكم الثروة. ونتيجة لذلك تم قمع الروح البشرية لفترة طويلة لتبدأ من جديد في الظهور في المنظمات

بالدين أو بصدى فهمهم للكون ولكن ليس من خلال النماذج الفكرية الحالية "الاجتماعية والسياسية". تلتزم القيادة بهذه المثل وإلا فإنها ستواجه الانفصال وعدم التمكين، وفي نهاية المطاف الفشل في تحقيق هدفها والوصول إلى غايتها.

علاوة على ذلك من المسلم به أن المستقبل غير مؤكد ولكن- حصرياً- ليس كافٍ لرفض الاستقراء الذي يسعى إلى الحد من عدم اليقين، وبالتالي ترشيد تصرفات القادة. وهذا في نهاية المطاف سوف يخدم البشرية والمجتمعات والمنظمات والأفراد في تحقيق الذات وتحقيق عالم أفضل للعمل والعيش فيه.

2.8 الخط السفلي الثلاثي. الخط السفلي الرباعي:

"كان هذا الاضطراب في العالم الطبيعي هو ما تنبأ به توفلر (Toffler) بدقة. التغيرات في طبيعة الطبيعة ... في الواقع ... في المجتمع ... في الحقيقة ... والسيادة تحدث عالمنا بعمق. ونحن (الآن) نعيش في هذا التمزق" (Inayatullah, 2006:3).

لقد قيل الكثير عن كتاب ألفين توفلر (Alvin Toffler) "صدمة المستقبل". بالنسبة لممارس دراسة المستقبل المخضرم يشبه الكتاب الكثير مما يسميه بوب المستقبل (Pop-futurism) (Slaughter, 2002:494) الذي يقتصر على مستوى التحليل الخفيف، ومع ذلك فهو مصدر قيم للعمل. على الرغم من ذلك فإن اضطراب وتقلب التغيير الذي نعيشه حالياً كان متوقفاً بالفعل في عام (1974) مع ما صاحبه من "تمزيق" لكثير من فهمنا وأنظمتنا. ومع ذلك يحدد عناية الله عيب تأكيدات توفلر في أن تحليله يستند إلى تاريخ خطي. إن التاريخ والمستقبل بالفعل يتبعان غالباً "نمطاً معقداً للتكيف" (2006:4) محفوفاً بفترات انقطاع النظام وفترات الاضطراب الشديد التي تضع حتماً الأساس لحقبة جديدة.

الأنظمة والقياسات التي يمكن أن تظهر في الميزانية العمومية والتقرير السنوي.

فكيف يمكن تقييم القدرة الروحية للقيادة؟ من المسلم به أن هذا يمثل مشكلة، وفي أحسن الأحوال يتم تحقيقه عن طريق التأمل الذاتي التراكمي. بسبب البعد الإضافي للأداء غير المالي المطلوب من القيادة. والكثير من تطوير القيادة يجب أن يكون مسهلاً (cathartic) وربما يتم تسهيله إما كجزء من القيادة التراكمية للمؤسسة أو تطوير القيادة الجماعية أو عن طريق التدريب الفردي. استنتج Kets de Vries مقتبساً من (Burke, 2006:21) بأن التغييرات الأكثر قابلية

للاستمرار في سلوك القيادة يتم تحقيقها من خلال تطوير القيادة في إطار المجموعة يفسح المجال لدعم ذلك. ويجب أن تكون المجموعة على دراية بإمكانية "التفكير الجماعي" بالإضافة إلى المثل العليا "المحصلة الرباعية" للمنظمة (المنظمات). دائماً ما يكون التأمل الذاتي صادق (Self-) (reflection is honest) ومحاولات تجنب مثل هكذا صدق ستؤدي حتماً إلى خيبة الأمل وإلى الانفصال.

في الختام يمكن استنتاج وجود أدلة كافية في كل من النظرية وفي التطبيق، وفعالياً وواقعياً من التجارب اليومية للمنظمات، على أن هناك تحولاً واضحاً نحو وجهات النظر العالمية التي تتحدى النماذج الغربية للنظرية التنظيمية والقيادة. ومع اشتراك (25%) من الأفراد في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في البديل الروحي للرأسمالية (راي وأندرسون في عناية الله، 2003)، يمثل التحول قيمة متغيرة مهمة في ربع الدول الأكثر نفوذاً في العالم. ويعتبر هذا مهم؛

وذلك لأن (25%) من السكان على الأرجح يعملون أو يتفاعلون مع المنظمات سواء كانت حكومية أو كانت مدنية أو خاصة. وأنه يشير إلى الاحتياجات المتزايدة للبشرية العاملة أن المنظمات التي يعملون فيها ويتفاعلون معها في المجتمع يجب أن تعكس مثلهم الروحية سواء كانت محددة

(6:2006). وقد تم توثيق الأدلة على ذلك بشكل جيد، مثل: زيادة مستويات السلوك المنحرف والمرضي وتعاطي المخدرات والجريمة المنظمة.

لماذا هذه الملاحظة؟ ترتبط النماذج الفكرية للقيادة ارتباطاً مباشراً بهذه التغيرات المتوقعة. وستواجه المنظمات بشكل متزايد قوة عاملة لا تسعى فقط للحصول على فرصة للعمل ولكنها تضع قيمة كبيرة على هدفها وكرامتها أثناء العمل. يشير عناية الله (1:2003) إلى أن حركة المحصلة النهائية

الثلاثية قد انطلقت. وبهذا يقول إن (45%) من أفضل الشركات والمؤسسات في العالم تنشر تقارير ثلاثية المحصلة النهائية (الربح، البيئة، المسؤولية الاجتماعية). وهذا يرجع في المقام الأول إلى قيم المساهمين / أصحاب المصلحة / الموظفين والمخاوف التي تعتمد عليها استدامة المنظمة نفسها ولا تعكس بالضرورة بعض المثل العليا. "إلى جانب الربح من المتوقع من المنظمات مراعاة حقوق الإنسان وتقييم تأثيرها على البيئة والأجيال القادمة" (1:2003). يقتبس عناية الله (1:2003) من جينيفر جونستون من بريستول مايرز سكويب التي ذكرت أن "العمل جزء كبير من الحياة لدرجة أن الموظفين يرغبون بشكل متزايد في العمل في المؤسسات التي تعكس قيمهم، وبالنسبة لنا إنها أيضاً مسألة جذب والاحتفاظ بالموهبة". ينعكس هذا بشكل متزايد في أنماط الاستثمار ومؤشرات البورصة.

يلاحظ بورك (14:2006) أن ممارسة القيادة الحالية غير قادرة على ما يبدو على معالجة المسائل الأكثر إلحاحاً في ظل الاضطراب في التغيرات المعاصرة. لقد أدى تأثير القضايا المتزايدة المتعلقة بالتنوع والصراع والمعلومات والأتمتة والاستهلاك في ظل هيمنة وسائل الإعلام على المثل الغربية إلى تعزيز مستقبل العصاب (مرجع سابق. Gelatt) وبالتالي خلق حاجة ملحة لتخفيف الآثار والتكيف معها.

الإنسانية غريزياً تخاف من المجهول وتسعى بدلاً من ذلك إلى الحفاظ على الوضع الراهن أو حتى بقاء الأشياء كما هي وكما كانت. "القادة والمواطنون (لا يزالون) يتخلون الماضي الحنين" (4,2006, Inayatullah). وصفات النجاح هي ترتيبات اليوم ولكن الجهل بما قد يحمله المستقبل "والجهل بالمستقبل" له عواقب وخيمة. انطلاقاً من تأكيدات كوتر (2001) والنظرية السائدة للإدارة المعاصرة أصبح دور القائد أكثر تميزاً وتنوعاً من أجل التعامل مع الاضطرابات المشار إليها أعلاه. ويعترف عناية الله (7:2006) بأن هذا أدى إلى ظهور فرضية القائد العظيم: "القائد يخلق المستقبل ويحدث التغيير ويضع الرؤية".

يعكس هذا الوصف الدعوة إلى نماذج فكرية جديدة للقيادة في أبحاث القيادة التنظيمية المعاصرة (Montgomery, 2008). ومن الأهمية بمكان ألا تستجيب المؤسسات للدعوة فحسب؛ بل أن تنظر إلى ما وراء هذا الوصف للقيادة، حيث لازال هناك العديد منهم غارقين في نماذج فكرية إدارية أكثر تقليدية. نظراً للتغير السريع على جميع المستويات في جميع جوانب البيئية (ليس فقط التكنولوجي!). ومن المهم التعرف على الظاهرة المتنامية المتمثلة في "فقدان الوكالة" (loss of agency) التي من المتوقع أن تصبح «الصدمة المستقبلية» «صدمة المستقبل» الجديدة (Inayatullah, 5:2006). ويمكن وصف ذلك على أنه تصور الفرد لقدرته على التأثير على بيئته. على نحو متزايد مع التحولات الهائلة في احتياجات القوى العاملة وزيادة الأتمتة من بين أمور أخرى، حيث هناك شعور ساحق بعدم الجدوى. وكثيراً ما ينعكس هذا في زيادة مستويات الخوف داخل المجتمع مما يؤدي إلى الهروب من الواقع، كالاتتماد على الواقع الافتراضي وتعاطي المخدرات والانتحار وما شاكلها من ممارسات منفلة. ويصف عناية الله هذا على أنه: "بدون الشعور بالقدرة على التأثير في العالم، سوف نلتف ونموت" إزالة "إمكانية فعالية الفرد" ستؤدي إلى تدمير الذات

واحتضان التغيير الذي كان أكثر الخصائص البيئية انتشاراً في العصر الحديث بمقياس أكبر أو أصغر اعتماداً على السياق. العديد من قادة المنظمات يقرون بالحاجة إلى التفكير فيما يتعلق بالمستقبل ولكن التغيير أصبح وبشكل متزايد أكثر اضطراباً وبروزاً ولا توجد أطر كافية لمواجهة التحديات الناتجة بثقة.

تسعى هذه الورقة بإيجاز إلى استكشاف أساس للسؤال حول ما إذا كان تعلم وتعليم دراسة المستقبل - وعلى وجه الخصوص التنصر الإستراتيجي- قد يكمل الكفاءات القيادية من حيث التفكير الإستراتيجي؟ وتشير التحولات النظرية والاضطرابات البيئية بشكل متزايد إلى السؤال حول ما إذا كان التفكير بشكل أكثر انتقائية حول المستقبل والتغلب على الحواجز التي تحول دون ذلك قد يحسن التفكير

الإستراتيجي كأساس لكفاءات القادة؟ إذا كان هناك دليل على أن تعليم التنصر الإستراتيجي (البصيرة الإستراتيجية) يعزز بالفعل الكفاءات القيادية، فإن السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما إذا كان هذا يثير حتمية من حيث تطوير القيادة؟

يتم التمييز وبشكل متزايد بين الإدارة والقيادة مع الاعتراف بأن القيادة هي الأساس لتوقع التغييرات والتكيف معها والتخفيف من حدتها. ولا يستبعد هذا التمييز تطوير المديرين القادة الذين يوازنون بين كل من الدورين. إن قدرة المنظمة على تبني التغيير والغموض والاضطراب من خلال الإبداع والابتكار لها أهمية حاسمة. قد يكمل وبشكل كاف التنصر الإستراتيجي كفاءات القادة، وبالتالي قدرة مؤسستهم على إحداث ضغوط إبداعية والتي هي ضرورية للاستدامة التنظيمية في بيئة متقلبة من التقارب والمنافسة الشديدة.

يشير دي الجين (in Voros, 2006:16) إلى أن الإنسانية حالياً تواجه تحدياً محورياً مما يتطلب التحول إلى الرؤية البعيدة للأمام (long view forwards) من أجل اقتراح استجابة كافية. وهذا يعني أن "الاستدامة" هي فقط الخطوة

تتحدى ملاحظات بورك المتعلقة بالقيادة الفعالة النظريات الأساسية لنماذج القيادة المعاصرة (2006:14). ويشير بورك أيضاً إلى أنه من أجل تعزيز القيادة الكفوة من الضروري وجود وجهات نظر عالمية مختلفة ومتباينة، لذلك يتحول التركيز في القيادة نحو القدرة على خلق بيئات مواتية تلك التي تمثل قيمة أعمق في المنظمات، والتي قد تنشأ في الغالب من الروحانية. يُنظر إلى هذا الأمر بأنه بالغ الأهمية من حيث الاستدامة البيئية الداخلية والخارجية. ويقول عناية الله (2006:12) إن المنظمات التي تفشل في إدراك هذا التحول لن تكون قادرة على جذب أفضل الموارد البشرية (human capital) وبالتالي تفوت فرصة الابتكار وتناسب الاحتياجات المتغيرة لجميع أصحاب المصلحة.

يشير بورك (2006) إلى الاعترافات الحالية بالعمل الذي قدمه الفائز بجائزة تمبلتون (Templeton prize 2006) جي بارو والمرشح لجائزة نوبل للسلام إي لازلو، الذي أوضح أن الواقع المادي والروحي "هما في الواقع وجهان لواحد كلي متكامل" (2006: 14). وهذا يوضح كما يقول بارو (in Burke, 2006:14) كيف "كشفت صورتنا العلمية للكون مراراً وتكراراً؟ كيف كانت في كثير من الأحيان نظرنا ضيقة الأفق ومحافظة؟ وكيف هي خدمة مصلحتنا الذاتية لصورتنا المؤقتة للكون؟ وكيف كانت توقعاتنا دنبوية ومدى محاولتنا الضيقة لإيجاد أو إنكار الروابط بين المناهج العلمية والدينية لطبيعة الكون؟". ومن الملاحظ أن بارو ولازلو قد قدما دليلاً علمياً على تقارب العلم والروحانية وأنها جزء لا يتجزأ من تطوير الفهم.

9. الخاتمة:

إن زيادة التعليقات الأكاديمية وانتقادات الممارسين والزيادة السريعة في ممارسة سناريوهات التخطيط كلها مؤشرات على أن النماذج الفكرية التقليدية للإستراتيجية تتم تحديها بشكل متزايد وأن المستقبل البديل يوفر فرصاً تعليمية تنظيمية قيّمة. ويرجع التحول في التركيز أساساً لعدم القدرة على فهم

لتجاوز الحدود البراغماتية (paradigmatic) بالفعل في تطوير "الحكمة والإبداع والرحمة" المطلوبة.

الأولى "الخطوة الضرورية" في ظل أي تصور للمستقبل طويل الأجل ومقاييس الأداء المتوقعة. "ذلك يجب أن تتمتع حضارتنا بالدرجات المناسبة من المنظور والحكمة والإبداع والرحمة اللازمة للحفاظ على أنفسنا في المستقبل البعيد" (Voros, 2006:16). وسوف يستجيب الأنا (Ego) مبتكر المستقبل من خلال تكثيف البحث عن جميع الفرص المهمة

References

- Auerbach, P. 1988. *Competition: The Economics of Industrial Change*. Cambridge: Basil Blackwell.
- Bell, W. 1997. *The purpose of futures studies*. The futurist. Vol 31 Issue 6: 42-45.
- Bellman, R. 1975. *Local Logics in Proceedings of the 1975 International Symposium on Multiple-Valued Logic*, Indiana University, Bloomington, Indiana, May 13-16.
- Beer, M & Eisenstat, RA. 2000. *The silent killers of strategy implementation and learning*. Sloan Management review. Summer: 29-40.
- Blackburn, S. 2005. *Truth: A Guide*. Oxford: Oxford University Press, Inc.
- Burke, R. 2001. *Pulse of the planet: leadership models in the global village*. Foresight Vol. 3(3): 191-203.
- Burke, R. 2006. *Leadership and spirituality*. Foresight Vol.8(6).
- Coates, J. 2008 Online: http://www.josephcoates.com/consulting_Biz_Plan.html.
- Day G.S. & Reibstein D.J. 1997. *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*. New York, NY: John Wiley.
- De Jouvenal, B. 1967. *The art of conjecture*. New York: Basic Books Inc.
- Dostal, E. 2005. *BIOMATRIX; A systems approach to organisational and societal change*. Cape Town: Imaging data solutions.
- Drucker, P. 1994. *The Age of Discontinuity*. New Jersey: Transaction Publishers (originally published in 1969).
- Fletcher, G. 1981. *The case against a science of futurology*. World Futures Society bulletin; Vol 15 No3.
- Fulmer, RM, Gibbs, PA. & Goldsmith, M. 2000. *Developing leaders: How winning companies keep on winning*. Sloan Management Review. Fall edition: 49-59.
- Gelatt, H.B. 1993. *Future sense: creating the future*. The Futurist Vol. 27 (Sept.): 9-13.
- Glenn, J & Gordon, T, 2007. *State of the Future 2007*. World Federation of UN Associations and American Council for the United Nations University; Washington DC.

- Gluck, FW. & Kaufman, SP. 1980. *Strategic management for competitive advantage*. Harvard Business Review, July 1980:154-161.
- Hamel, G and Prahalad, CK. 1994. *Competing for the Future* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution* Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Handy, C. *Managing the Dream* in Chawla, S & Renesch, J. (ed). 1995. *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*, Portland, Oregon: Productivity Press.
- Heisenberg W. 1930. English translation *The Physical Principles of Quantum Theory* Chicago: University of Chicago Press.
- Hines, A. 2002. *A practitioner's view of the future of futures studies*. Futures, Elsevier Vol. 34.
- Horton, A. 1999. *A simple guide to successful foresight*. Foresight. Vol. 1: 5-9.
- Hussey, D. 2002. *Company analysis: determining strategic capability*. Strat. Change 11: 43–52.
- Inayatullah, S. 2002. *Layered methodology: meaningsepistemes, and the politics of knowledge*. Foresight Vol34(6): 479-491.
- Inayatullah, S. 2003/2004. *Spirituality as the fourth bottom line*. New Renaissance Vol. 12(2) at <http://www.ru.org/spirituality/spirituality-as-the-fourth-bottom-line.html>.
- Inayatullah, S. 2006. *Eliminating Future Shock*. Foresight Vol. 8(5): 3-14.
- Kanter, RM. *Mastering Change* in Chawla, S & Renesch, J. (ed) 1995. *Learning Organizations: Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*: Portland, Oregon: Productivity Press.
- Kim, W.C. & Mauborgne R. 2005. *Blue ocean strategy: from theory to practice*. Californian Management Review. Vol.47, No.3.
- Knieram, T. 2008. <http://www.thebigview.com/spacetime/uncertainty.html>.
- Kotter, J. 2001. *What leaders really do*. Harvard business review. December 2001: 85-96.
- Kotter, 2007. *Why transformation efforts fail*. Harvard business review. January 2007: 96-103.
- Liedtka, JM. 1998. *Linking strategic thinking with strategic planning*. Strategy and Leadership Vol 26 No 4 pp 30-35.
- Mintzberg, H (1994a) *The Rise and Fall of Strategic Planning* London, UK: Prentice Hall.
- Mintzberg, H (1994b) *The fall and rise of strategic planning* *Harvard Business Review* January-February pp 107-114.
- Mintzberg, H, Ahlstrand, B. and Lampel, J (1998) *Strategy Safari* New York, NY: Free Press .

- Mintzberg, H and Lampel, J (1999) Reflecting on the strategy process *Sloan Management Review* Spring pp 2-30.
- Mintzberg, H. 2004. *Managers not MBAs*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Montgomery, 2008. *Putting leadership back into strategy*. Harvard business review. January 2008: 54-60.
- Neuman, WL. 2003. *Social research methods, qualitative and quantitative approaches*. (5th Edn.). Boston: Allyn and Bacon.
- O' Regan, N & Ghobadian, A. 2002. *Formal strategic planning*. Business Process management Journal. Vol. 8(5): 416-429.
- O' Shannassy, T. 2006. *Making sense of strategic thinking literature to help build a new model of this mysterious construct*. Conference paper. ANZAM Conference 2006: Queensland.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.
- Portnoy, R. 1999. *Leadership: 4 competencies for success*. New Jersey: Prentice-Hall inc.
- Raimond, P. 1996. Two styles of foresight: Are we predicting the future or inventing it? *Long Range Planning* Vol 29 No 2:208-214.
- Ratcliffe, J. 2006. *Challenges for corporate foresight: towards strategic prospective* Foresight 2006 Vol. 1 Issue 1:39-54.
- Rigby, D & Bilodeau, B. 2007. *Bain's global 2007 management tools and trends survey*. Strategy & Leadership Vol.35 No.5:9-16.
- Senge, P. 1994. *The fifth discipline fieldbook*. New York: Doubleday, 235-263.
- Slaughter, R. 1996. *Foresight beyond strategy*. Long Range planning, Vol29(2):156-163.
- Slaughter, R. 1999. *Futures for the 3rd Millenium: Enabling a forward view prospect*. Sydney: Prospect Media.
- Slaughter, R. 2002. *Beyond the mundane: reconciling breadth and depth in futures enquiry*. Futures Vol34(6):493-507.
- Spies, P. 1997. *The role of scenario planning in strategy formulation*. Agrifutura 1997/1998 No.1: 4-23.
- Thompson, P. & O' Connell Davidson, J. 1995. *The continuity of discontinuity*. Personnel Review Vol. 24(4): 7-33.
- Van der Heijden, K. 2004. *Can internally generated futures accelerate organisational learning?* Futures Vol.36: 145.
- Voros, J. 2005. *Speaking about the future: 'pro-vocation' and 'ante-diction'*. Futures, Vol.37(1): 87-96.
- Voros, J. 2003. *A generic foresight process framework*. Foresight Vol.5(3): 10-21.

Whittington, R. 2004. Strategy after modernism: Recovering practice *European Management Review* Vol 1:62-68.

Zaleznick, A. 1977. *Managers and leaders: Are they different?* Harvard business review. May 1977: 67-78.